
DIPLOMARBEIT

Herr Ing.
Franz-Werner Karner

**Einführung einer Stabstelle
Controlling & Monitoring in
einer NGO**

Mittweida, 2012

DIPLOMARBEIT

Einführung einer Stabstelle Controlling & Monitoring in einer NGO

Autor:

Herr Ing. Franz-Werner Karner

Studiengang:

Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:

KW10sGA

Erstprüfer:

**Prof. Diplom-Kaufmann
Dr.rer.pol. Andreas Hollidt**

Zweitprüfer:

Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

Einreichung:

Mittweida, 14.09.2012

Verteidigung/Bewertung:

Graz, 2012

Bibliografische Beschreibung:

Karner, Franz-Werner:

Einführung einer Stabstelle Controlling & Monitoring in einer NGO - am Beispiel der Steirischen Volkswirtschaftlichen Gesellschaft (STVG). –2012. – v, 93, III S. Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2012

Referat:

Die Diplomarbeit betrachtet die speziellen Gegebenheiten und Eigenheiten bei der Einführung eines Controllings in eine Nicht-Regierungs-Organisation. Die Motivation zur Einführung aus einem umfassenden Qualitätsansatz heraus wird dargestellt und die Auswirkungen des Selbstverständnisses der Institution als Nicht-Regierungs-Organisation auf die Anforderungen und Grenzen eines Controllingsystems beschrieben.

Bestandteil der Diplomarbeit ist zudem die Erarbeitung eines Tools für ein begleitendes Projektbudget-Controlling. Der erarbeitete Vorschlag berücksichtigt die speziellen Zielsetzungen und Entscheidungsgrundlagen der Nicht-Regierungs-Organisation und nutzt die Gegebenheiten in der Organisation optimal.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
Abbildungsverzeichnis	3
Tabellenverzeichnis	4
Abkürzungsverzeichnis	5
1 Ausgangssituation	7
1.1 Die Steirische Volkswirtschaftliche Gesellschaft als NGO	8
1.2 Zielsetzung: EFQM „Committed to Excellence“	11
1.3 Projekte zur Zielerreichung	13
1.3.1 Einführung strukturierter Mitarbeitergespräche	14
1.3.2 Von externer Beratung zu „in house„	15
1.3.3 Einführung einer Stabstelle Controlling & Monitoring	16
2 Controlling und Monitoring in einer NGO	18
2.1 Zielsetzungen des Controlling und Monitoring in der NGO	19
2.2 Problemstellung Projektarbeit im Umfeld nationaler und europäischer Förderstrukturen	22
2.3 Aufgaben einer Stabstelle „Controlling und Monitoring“ in einer NGO	24
3 Einführung des Controlling in der STVG.....	26
3.1 Einführung einer Stabstelle Controlling und Monitoring	26
3.1.1 Schaffung der Rahmenbedingungen	26
3.1.2 Etablieren der Stabstelle	29
3.2 Umsetzung und konkrete Maßnahmen	31
3.2.1 Zeiterfassung als Kernstück	31
3.2.2 Exkurs: Personalkostenrechnung im Fördergeschäft	32
3.2.3 Controlling & Monitoring: Personalkosten	37
3.2.4 Controlling & Monitoring: Sachkosten	38

3.2.5 Liquiditätsplanung	40
3.3 Problemstellung Budgetabweichungen und Änderungsbedarf	43
3.3.1 Auswahl eines geeigneten Controlling-Tools	44
3.3.2 Abweichungsanalyse zum begleitenden Controlling von Projektbudgets.....	47
3.3.3 Gemischte stufenweise Abweichungsanalyse für ein begleitendes Controlling von Projektbudgets	51
4 Resümee	54
Literatur	57
Literaturverzeichnis.....	57
Zeitschriften.....	59
Linkverzeichnis	59
Anlagen.....	62
Anlage 1, EFQM Maßnahmenplan der STVG	63
Anlage 2, Quicksan Protokoll STVG.....	75
Anlage 3, Kurzinformation zur ArgeData+	92
Selbständigkeitserklärung	93

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Staats- und Marktsurrogat.....	9
Abbildung 2: TQMS-Modell nach EFQM.....	11
Abbildung 3: Priorisierungs-Matrix der Verbesserungs-Initiativen	13
Abbildung 4: Zielkonfliktwandel vom Unternehmen zur NGO	21
Abbildung 5: Die Zeitfalle beim EU-Fundraising	23
Abbildung 6: Architektur Cloud Computing	27
Abbildung 7: Stellung des Projektcontrolling.....	30
Abbildung 8: Arbeitszeiterfassung online: Tagesformular.....	32
Abbildung 9: Berechnung retrograder Stundensatz	33
Abbildung 10: Durchschnittliche Arbeitsstunden an der ÖAW	36
Abbildung 11: Arbeitszeitauswertung.....	37
Abbildung 12: Betriebscontrolling.....	39
Abbildung 13: Projektauswertung	40
Abbildung 14: Vierstufiges Erfassungsmodell der STVG.....	42
Abbildung 15: Rollende Liquiditätsplanung.....	43
Abbildung 16: Abweichungsanalyse am Periodenende	47
Abbildung 17: Abweichungsanalyse einer Teilperiode mittels Teilbudget	48
Abbildung 18: Abweichungsanalyse einer Teilperiode mittels Kostenprognose	50
Abbildung 19: Gemischt stufenweise Abweichungsanalyse	52

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Relevanz der Verbesserungs-Initiative 1.....	14
Tabelle 2: Relevanz der Verbesserungs-Initiative 2.....	15
Tabelle 3: Relevanz der Verbesserungs-Initiative 3.....	16
Tabelle 4: Arbeitstage in den Jahren 2008 bis 2012.....	34
Tabelle 5: Krankenstandsfälle und -tage nach Geschlecht seit 1965	35
Tabelle 6: Merkmale des operativen und strategischen Controllings.....	44
Tabelle 7: Auflistung operativer Controlling-Instrumente	45
Tabelle 8: Operative Instrumente.....	46

Abkürzungsverzeichnis

ARQA-VET	Austrian Reference Point for Quality Assurance in Vocational Education and Training / Österreichische Referenzstelle für Qualität in der Berufsbildung
CERT NÖ	Zertifizierungsstelle für Aus- und Weiterbildungsanbieter Niederösterreich
C&M	Controlling & Monitoring
bm:ukk	Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur
EBQ	Qualitätssiegel der Oberösterreichischen Erwachsenen- und Weiterbildungseinrichtungen
EDK	Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektionen
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EDUQUA	Schweizerisches Qualitätszertifikat für Weiterbildungseinrichtungen
EFQM	European Foundation for Quality Management
EU	Europäische Union
FFG	Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnologie
KEBÖ	Konferenz der Erwachsenenbildung Österreichs
KQB	Kundenorientierte Qualitätstestierung für Beratungsorganisationen
KQS	Kundenorientierte Qualitätstestierung für Soziale Dienstleistungsanbieter
KVP	kontinuierlichen Verbesserungsprozesses
LQB	Lernerorientierte Qualitätstestierung für Bildungsveranstaltungen
LQK	Lernerorientierte Qualitätstestierung für Kindertagesstätten
LQS	Lernerorientierte Qualitätstestierung für Schulen
LQW	Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung
NPO	Non Profit Organisation
NRO/NGO	Nichtregierungsorganisation (non-governmental organisation)
ÖAW	Österreichische Akademie der Wissenschaften
Ö-Cert	Qualitätsrahmen für die Erwachsenenbildung in Österreich

PVs	Projektverantwortliche
QIBB	Qualitätsinitiative Berufsbildung
QM	Quality Management
ROI	Return on Investment
STVG	Steirische Volkswirtschaftliche Gesellschaft
TQMS	Total Quality Management for Schools

1 Ausgangssituation

Wie viele schnell wachsende Unternehmen spürte auch die Steirische Volkswirtschaftliche Gesellschaft als Non Profit Organisation (NPO) die Folgen ihres raschen Wachstums. Können bei einer Anzahl von bis zu 20 oder 30 Mitarbeitern¹ Arbeitsabläufe per Zuruf koordiniert werden, Probleme zwischen Tür und Angel gelöst werden und neue Mitarbeiter in der Kaffecke eingeschult werden, verlangt jede größere Organisation nach klareren Strukturen in Kommunikation, Management und Verwaltung². Diese Erweiterung der Struktur ist auch in der STVG nach ersten Wachstumsphasen vollzogen worden.

Im Zuge eines von Außen angestoßenen Prozesses zur Einführung eines Qualitätszertifikates zeigten sich dennoch Schwachstellen, von denen eine die Strukturen der wirtschaftlichen Kontrolle und Steuerung in der Organisation betraf. Somit wurde die Einführung eines der Größe und der Struktur der Organisation angepassten Controllings Bestandteil der Erlangung des EFQM-Zertifikates „Committed to Excellence“.

Wegen der großen Bedeutung des extern ausgelösten Qualifizierungsvorganges für die Einführung eines Controllings in die STVG, wird der EFQM-Prozess in der Arbeit entsprechend berücksichtigt. In vielen Partnerorganisationen der STVG fehlen derzeit noch entsprechende Strukturen und das dürfte auch in Deutschland ähnlich sein:

„Empirische Untersuchungen in Deutschland haben gezeigt, dass der Verbreitungsgrad von Controlling in NPOs noch relativ gering ist (vgl. Weber, Hambrecht, 1994 in Badelt, 1997). [...] Die Professionalisierung des Managements von NPOs ist noch nicht weit fortgeschritten.“³

So wie bei zunehmender Unternehmensgröße ein explizites Controlling notwendig wird, steigt auch in Non Profit Organisationen die Notwendigkeit der Einrichtung eines effizienten Controllings mit zunehmender Größe⁴. Die Einführung eines Controllings in eine Non Profit Organisationen unterscheidet sich in einigen Punkten wesentlichen von den Cont-

¹ **Genderhinweis:** Zur besseren Lesbarkeit wird auf eine „politisch korrekte“ Schreibweise beispielsweise mit „Binnen-I“ in „MitarbeiterInnen“ verzichtet und nur die (vermeintlich) maskuline Form verwendet. Selbstverständlich richten sich die Inhalte auch an alle Personen weiblichen Geschlechts.

² Vgl.: SELKE, A.: Informationsmanagement in schnell wachsenden Unternehmen, Seite 3 f.

³ Vgl.: KLÖTZEL, T. / SCHARPEKANT, T.: Qualitätsmanagement und Controlling in der sozialen Arbeit, Seite 25.

⁴ Vgl.: GELDNER, M. / VÄTH. F.: Controlling in Non-Profit-Unternehmen, Seite 6.

rollingansätzen eines profitorientierten Unternehmens⁵. Wenn eine Organisation sich selbst zudem als Nichtregierungsorganisation (NGO) definiert und positioniert, dann ergeben sich – zumindest in Teilbereichen – erneut Abweichungen von den Controllingansätzen einer NPO.

In dieser Arbeit wird die Einführung eines Controllings in die Nichtregierungsorganisation Steirische Volkswirtschaftliche Gesellschaft im Rahmen der Erlangung des Qualitätszertifikates „Committed to Excellence“ dargestellt. Eingegangen wird dabei auf die Besonderheiten der NGO, auf die Herausforderungen für ein Controlling im Umfeld nationaler und europäischer Förderstrukturen und auf die praktische Umsetzung und deren Auswirkung auf die wirtschaftliche Kontrolle und Steuerung in der Organisation. Beschrieben werden auch, die im Zuge der Einführung eines Controllings in der Organisation implementierten Strukturen und Maßnahmen.

Für einen wichtigen, durch die eingeführten Maßnahmen nicht bedeckten Teilbereich, wird in der Arbeit darüber hinaus eine Lösung dargestellt. Mit Hilfe einer gemischt stufenweisen Abweichungsanalyse wird ein Controlling von Budgetabweichungen schon während der Laufzeit von Projekten möglich gemacht.

1.1 Die Steirische Volkswirtschaftliche Gesellschaft als NGO

Gegründet 1955 nach dem Vorbild der Bayrischen Volkswirtschaftlichen Gesellschaft als Bildungseinrichtung der Steirischen Wirtschaft für die steirische Wirtschaft. Aufgabe und Zielsetzung war es, Seminare für Mitarbeiter in steirischen (Industrie-)Betrieben mit dem Fokus auf wirtschaftliche und persönlichkeitsbildende Inhalte anzubieten. Eine Aufgabe, die noch heute Bestandteil des Aufgabenportfolios der STVG ist, der Anteil am Gesamtumsatz ist aber mittlerweile deutlich zurückgegangen.

Früh erkannte Dr. Peter Härtel, seit 1977 Geschäftsführer der STVG, die Bedeutung der Bildung für die Entwicklung einer Wirtschaft und deren Anpassungsfähigkeit⁶. Die unterschiedlichen Zugänge, die sich aus der Befassung mit strategischen Bildungsthemen ergeben haben und die Zielsetzung aktiv an diesen Themen zu arbeiten, haben beigetragen zum Wachsen des Projektbereiches innerhalb der STVG. Projekte auf lokaler, nationaler und europäischer Ebene mit dem Schwerpunkt Bildung und Wirtschaft stellen derzeit den überwiegenden Teil der Arbeit der STVG dar.

⁵ Vgl.: Ebenda, Seite 7 ff.

⁶ Vgl.: Ausgabe 16 von Bildung und Wirtschaft: Unternehmen - Bildung: Kooperation Bildungswesen - Wirtschaft ; Gedanken zu einem "Mega-Thema" unserer Zeit.

Damit haben sich aber auch der Charakter der Institution und deren Zielsetzungen in bedeutender Weise geändert. Gegründet wurde die als gemeinnütziger Verein um Bildungsinhalte anzubieten, die am Markt so nicht angeboten wurden. Damit hat die STVG von der Gründung weg als Non Profit Organisation (NPO) agiert, indem ein Bedürfnis, dass weder vom Markt noch vom Staat in der angestrebten Form abgedeckt wurde, durch das Angebot der STVG bedient wurde.⁷

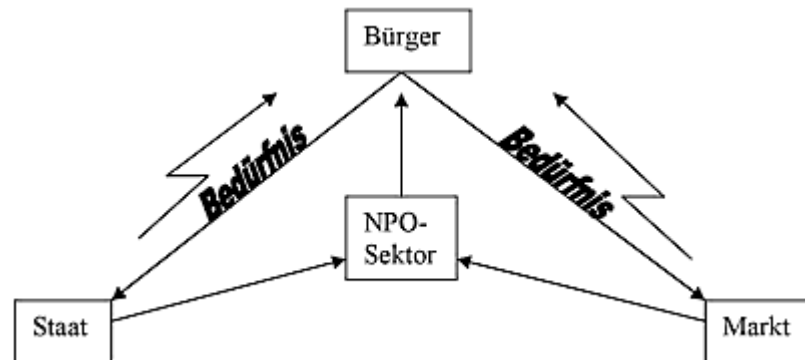


Abbildung 1: Staats- und Marktsurrogat⁸

Schon in dieser Phase war eine politische Einflussnahme als Reaktion auf die Arbeit der STVG ein durchaus wünschenswertes Ergebnis. Die aktuelle Projektarbeit der STVG zielt strukturierter auf eine derartige Einflussnahme ab und will direkt Veränderungen in Politik und Gesellschaft entsprechend der bildungspolitischen Zielsetzungen der Organisation erreichen, wie am Beispiel „PädagogInnenbildung NEU“⁹ aktuell zu sehen ist.

Die Versuche die Begriffe der Non Profit Organisation (NPO) und der Nicht Regierungsorganisation (NRO) oder der Non Governmental Organisation (NGO) zu definieren sind vielfältig. Beim Versuch die Begriffe voneinander definitorisch abzugrenzen, kommt es bei einzelnen Definitionen auch zu Widersprüchen.

„Als Non-Profit-Organisation (NPO) bzw. gemeinnützige Organisation bezeichnet man jene Organisationen in frei-gemeinnütziger oder privat-gewerblicher Trägerschaft, die ergänzend zu Staat und Markt bestimmte Zwecke der Bedarfsdeckung, Förderung oder Interessenvertretung bzw. Beeinflussung (Sachzieldominanz) für ihre Mitglieder (Selbsthilfe) oder Dritte wahrnehmen. Die Organisationen aus dem Nonprofit-Bereich verfolgen keine wirtschaftlichen Gewinnziele, sondern dienen gemeinnützigen, sozialen, kulturel-

⁷ Vgl.: Schulz, S.: Woher nimmt der NPO-Sektor sein Existenzrecht?- Auf der Suche nach einem Fingerabdruck; Seite 7f.

⁸ Quelle: Ebenda; Seite 8.

⁹ Vgl.: <http://www.bmukk.gv.at/lbneu>

*len oder wissenschaftlichen Zielen ihrer Mitglieder. Dies ist in einer Satzung festgelegt.*¹⁰

Viele dieser definitorischen Ansätze finden sich auch in den Definitionen von NRO und NGO wieder:

- Eine auf zivilgesellschaftliche Initiative entstandene Organisation¹¹
- NGOs haben keine staatlichen Mitglieder und stehen auch nicht unter der Kontrolle von Regierungen¹²
- Eine nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtete Organisation, wenn auch eine wirtschaftliche Zielsetzung dadurch nicht vollständig ausgeschlossen wird¹³

Gerade in diesem Punkt gehen die Definitionen allerdings auseinander. Argumentiert DELBRÜCK die zunehmende Notwendigkeit wirtschaftlicher Zielsetzungen in NGOs mit zunehmender Professionalisierung auch des Mitarbeiterstabes, betont demgegenüber zum Beispiel FINSTER die definitorische Notwendigkeit einer gewissen Freiwilligkeit (z.B.: freiwilliger Arbeitsleistung) in einer NGO¹⁴.

Hier zeigt sich, dass die vermehrte Verwendung der Begriffe NGO als Sammelbegriff auch zunehmend Organisationen in einer Definition versucht zu vereinen, die von ihrer Zielsetzung, von ihrem geographischen Aktionsradius, von ihrer Organisationsform etc. her teilweise sehr weit auseinander liegen und schon deshalb schwer in einer einzigen Definition zusammen zu fassen sind.

Generelle Einigkeit herrscht demgegenüber wieder bei der Notwendigkeit einer politischen Zielsetzung als Voraussetzung für eine NGO. Hierin unterscheiden sich Nicht-Regierungs-Organisationen wohl auch am deutlichsten von Non Profit Organisationen, bei denen dieser grundlegende Wille politische Änderungen herbei zu führen per Definition nicht gegeben ist bzw. sein muss.¹⁵

Für die spätere Behandlung der Einführung einer Stabstelle „Controlling & Monitoring“ in der Steirischen Volkswirtschaftlichen Gesellschaft ist das Selbstbild der STVG hinsichtlich ihrer Rolle wesentlich. Die STVG sieht sich aufgrund der Gegebenheiten (Gründung, Sat-

¹⁰ <http://de.wikipedia.org/wiki/Non-Profit-Organisation>

¹¹ Vgl.: <http://de.wikipedia.org/wiki/Nichtregierungsorganisation>

¹² Vgl.: <http://www.ngo-communications.de/allgemein/definition-ngo>

¹³ Vgl.: DELBRÜCK, J.: Völkerrecht. 1. Der Staat und andere Völkerrechtssubjekte ; Räume unter internationaler Verwaltung, Seite 233.

¹⁴ Vgl.: FINSTER, L.: Nichtstaatliche Organisationen(NGOs) in der Entwicklungshilfe: Eine Darstellung ihrer Entstehung, ihres Einflusses und ihrer Zielsetzungen, Seite 4f.

¹⁵ Vgl.: FRANTZ, Ch./MARTENS, K.: Nichtregierungsorganisationen (NGOs).

zungen, aktuelle Tätigkeitsschwerpunkte, Rolle in der Steiermark, in Österreich und in Europa etc.) selbst als nichtstaatliche Organisation im Sinne einer NGO.

1.2 Zielsetzung: EFQM „Committed to Excellence“

Eine Herausforderung im steirischen Bildungssystem der sich die STVG gestellt hat, war die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in den Allgemeinbildenden höheren Schulen in der Steiermark zwischen 1992 und 1994 und die Weiterverbreitung in anderen Schultypen in den darauf folgenden Jahren.

Schon das von der STVG in Zusammenarbeit mit dem Landesschulrat für Steiermark entwickelte Total-Quality-Management für Schulen basierte auf dem Qualitätsmanagement Modell der European Foundation for Quality Management (siehe Abbildung 2)

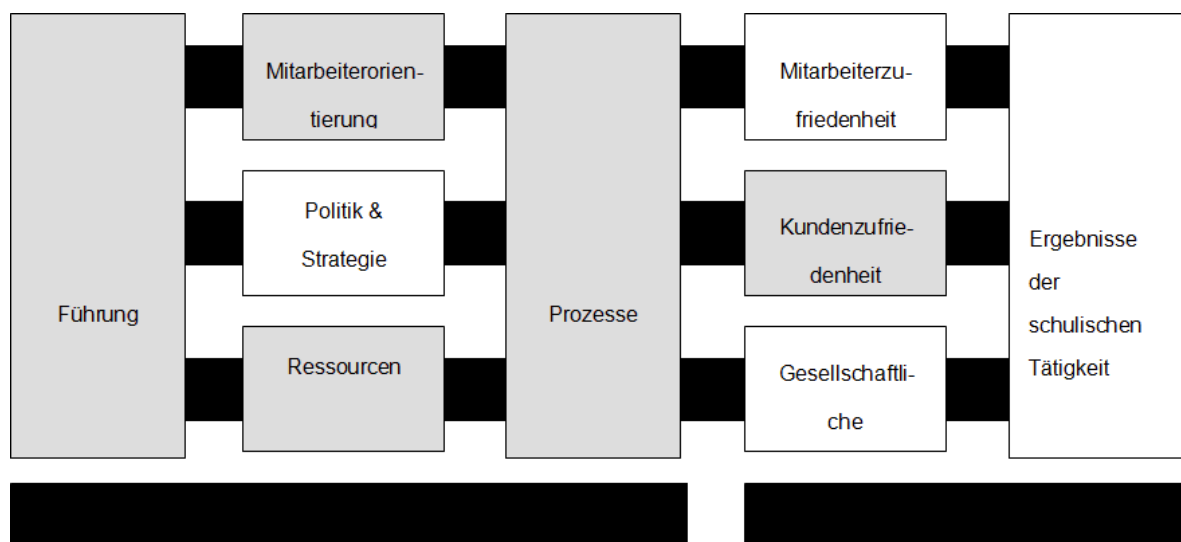


Abbildung 2: TQMS-Modell nach EFQM¹⁶

Der Anspruch an die Schulen, die Qualität der Bildung an den Schulen durch die Einführung eines QM-Systems zu systematisieren und mittel- bis längerfristig auch zu heben, führte auch zur Überlegung eben diesen Anspruch auch an das eigene Institut zu stellen. Zu diesem Zeitpunkt musste die Herausforderung der Einführung eines QM-Systems in der STVG aufgrund der gegebenen finanziellen und kapazitiven Ressourcen aber zurück gestellt werden.

Eine Initiative des Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur (bm:ukk) zur Umsetzung des strategischen Rahmens für die europäische Zusammenarbeit im Bildungsbe-

¹⁶ Quelle: Total Quality Management in der Schule; Ein Handbuch zur Selbstbewertung von Schulen nach dem Modell der EFQM.

reich bis 2020¹⁷ führte auch zur Definition der Zertifizierung der in der Konferenz der Erwachsenenbildung Österreichs zusammengefassten Bildungsinstitutionen als Ziel. Dies gab den Anstoß sich in der STVG erneut mit der Einführung eines QM-Systems zu beschäftigen.

Die Installierung des Qualitätsrahmen für die Erwachsenenbildung in Österreich (Ö-Cert)¹⁸ durch das bm:ukk etablierte ein überregional akzeptiertes Anerkennungsverfahren für bestehende Qualitätsbemühungen von Weiterbildungseinrichtungen. Im speziellen zielen die Maßnahmen des Ministeriums auf die Mitglieder der Konferenz der Erwachsenenbildung Österreichs (KEBÖ) ab, deren Mitglied auch die Steirische Volkswirtschaftliche Gesellschaft ist. Die Herausforderung für das Ö-Cert waren die vielfältigen Maßnahmen im Bereich der Qualitätssicherung in den unterschiedlichen Mitgliedsorganisationen der KEBÖ. Mitgliedsorganisationen mit mehreren hundert Mitarbeitern stehen Einrichtungen mit wenigen Mitarbeitern, die gemeinsam nur einige wenige Vollzeitäquivalente¹⁹ erreichen, gegenüber. Nach ISO 9001 zertifizierte Mitglieder stehen Organisationen ohne systematische Qualitätsmanagementansätze gegenüber.

Das vom bm:ukk vorgegebene Ziel, dass sich alle Erwachsenenbildungseinrichtungen, die in der KEBÖ vertreten sind, zertifizieren lassen sollen, ist in den Qualitätsrahmen Ö-Cert eingegangen. Die Mitgliedsinstitutionen können in drei Stufen durch das Ö-Cert zertifiziert werden. In die höchste Stufe kommen dabei Institutionen, die sich einem 3rd Level Audit unterziehen, also von externer und unabhängiger Stelle zertifizieren lassen. 1st und 2nd Level Audits, also interne Audits oder Audits von externer, aber nicht unabhängiger Stelle, sind Voraussetzung für die Erreichung des zweiten Levels des Ö-Cert²⁰.

Diese Rahmenbedingungen gaben den Ausschlag dafür, dass sich die Geschäftsführung der Steirischen Volkswirtschaftlichen Gesellschaft entschlossen hat, den Weg zu einer Zertifizierung des Qualitätsmanagements der STVG einzuschlagen mit der klaren Zielsetzung durch ein 3rd Level Audit den höchsten Ö-Cert Standard erreichen zu können.

Um die Anerkennung Committed to Excellence zu erhalten, muss die Organisation darlegen, dass sie den aus einer umfassenden Selbstbewertung nach dem EFQM Excellence Modell abgeleiteten Maßnahmenplan („Action Plan“) erfolgreich durchführen kann.

Gemäß den Vorgaben wurde mit Unterstützung zweier erfahrener Mitarbeiter der Quality Austria die Selbstbeurteilung²¹ der Ist-Situation in der STVG durchgeführt. Dieser Quicks-

¹⁷ Vgl.: <http://www.bmukk.gv.at/europa/eubildung/strategischerrahmen.xml>

¹⁸ Vgl.: http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/11-12/meb11-12_02_gruber_schloegl.pdf

¹⁹ Vgl.: <http://de.wikipedia.org/wiki/Vollzeit%C3%A4quivalent>

²⁰ Vgl.: <http://oe-cert.at/>

²¹ Vgl.: CHRISTIANSEN, R.: Erste Schritte zur Einführung von EFQM, Seite VI f.

can zur Erfassung der Ist-Situation fand am 19.8.2009 in den Räumlichkeiten der STVG statt. Teilgenommen haben die beiden Geschäftsführer der STVG und die Bereichs- und Projektleiter der STVG. Die dabei herausgearbeiteten Verbesserungspotentiale waren die Basis für die Planung von Verbesserungsmaßnahmen.



A	B	C	D	E
INITIATIVE (PROJEKT)	WIRKUNG	FÄHIGKEIT	BEWERTUNG (B x C)	RANG
Strukturierte Mitarbeiter/innengespräche	5	5	25	1
Von externer Beratung zu „in house“	5	3	15	2
Controlling und Monitoring	5	2	10	3

Information zur möglichen Punktebewertung:

Wirkung: Auswirkung auf die Ergebnisse der Organisation in bestimmtem Betrachtungszeitraum

1-gering bis 5-stark

Fähigkeit: Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen Umsetzung (finanziell, personell, organisatorisch...)

1-niedrig bis 5-hoch

Abbildung 3: Priorisierungs-Matrix der Verbesserungs-Initiativen²²

Die Auswahl der drei für die Zertifizierung durchzuführenden Verbesserungsinitiativen erfolgt über eine in der Struktur vom EFQM-Modell im Action Plan vorgegebenen Selbstbeurteilung der Maßnahmen durch die Geschäftsführung. Die Priorisierungsmatrix dient dazu jene Verbesserungsinitiativen auszuwählen, die bei höchster Wahrscheinlichkeit hinsichtlich eines zu erwartenden Umsetzungserfolges die höchsten Auswirkungen auf die Organisation zu erzielen im Stande sind.

1.3 Projekte zur Zielerreichung

Die drei ausgewählten Verbesserungsinitiativen sind im Action-Plan festgelegt und beschrieben. Dieser Action Plan/Maßnahmenplan wird an die zertifizierende Stelle eingereicht und dient als Basis für das Audit zur Vergabe des Zertifikats²³. Für die Zertifizierung der STVG sind die im Folgenden kurz beschriebenen Maßnahmen ausgewählt worden.

²² Quelle: EFQM Action Plan / Maßnahmenplan STVG, siehe Anlage I.

²³ Vgl.: CHRISTIANSEN, R.: Erste Schritte zur Einführung von EFQM, Seite X f.

1.3.1 Einführung strukturierter Mitarbeitergespräche

Der Quicksan hat einen generellen Handlungsbedarf im Bereich Mitarbeiter in der STVG ergeben²⁴. In der Selbsteinschätzung wurden viele positive Aspekte der aktuellen Situation in der STVG identifiziert. Eine strukturierte Vorgangsweise hinsichtlich halbjährlicher oder jährlicher Mitarbeitergespräche fehlt aber nach Ansicht der am Quicksan Beteiligten völlig.

Die daraus resultierende Verbesserungsinitiative wird im Action-Plan wie folgt beschrieben:

Relevanz der Verbesserungs-Initiative 1	Bezeichnung: Strukturierte Mitarbeitergespräche
Warum wurde die Verbesserungs-Initiative 1 gewählt, welche Relevanz hat diese in der Organisation	Die Mitarbeitergespräche erfolgen zurzeit von der Geschäftsführung mit den Projektverantwortlichen im Rahmen inhaltlicher Gespräche anlassbezogen.
Wie trägt die Verbesserungs-Initiative 1 zu anderen Vorgehensweisen bei (Unterstützung anderer Ansätze in der Organisation)	Der Quicksan hat aufgezeigt, dass von den Projektverantwortlichen geplante Mitarbeitergespräche zum Teil gewünscht werden.
Welche Wirkung wird von der Verbesserungs-Initiative 1 hinsichtlich Business Plan, Organisations-Zielen oder Ergebnissen erwartet	Das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter können strukturierter erfasst werden, die Erwartungen dieser hinsichtlich der persönlichen Gestaltungsräume (und auch deren Grenzen basierend auf den Organisations-Zielen) effektiver erhoben und deren Verantwortlichkeiten besser kommuniziert werden.

Tabelle 1: Relevanz der Verbesserungs-Initiative 1²⁵

Die Umsetzung erfolgte sofort und erste Ergebnisse konnten bereits beim Audit präsentiert werden. Lediglich der anfänglich halbjährlich geplante Intervall, wurde auf ein Jahr erhöht und ist bis dato so eingehalten worden.

1.3.2 Von externer Beratung zu „in house,,

Die Voraussetzungen für eine kontinuierliche und umfassende Beobachtung und Auswertung der wirtschaftlichen Situation der STVG waren nicht zufriedenstellend. Die Buchhaltung war extern vergeben und wurde von einem langjährigen Partner in deren hauseigener EDV durchgeführt. Die Erfassung der Arbeitszeit und der projektbezogenen finanztechnischen Informationen erfolgte mittels in der STVG entwickelter Software im Haus²⁶.

²⁴ Vgl.: EFQM Quick Scan-Protokoll STVG, siehe Anlage II.

²⁵ Quelle: EFQM Action Plan / Maßnahmenplan STVG, siehe Anlage I.

²⁶ Vgl.: EFQM Quick Scan-Protokoll STVG, siehe Anlage II.

Hierbei ergaben sich einerseits Parallelen, weil zum Beispiel Sachkosten in beiden Systemen auf unterschiedliche Art und Weise erfasst werden mussten. Zudem ergaben sich vielfach Widersprüche beim Übernehmen der Daten für die Prüfung und die Erstellung der Gewinn- und Verlustrechnung und der Bilanz durch den Wirtschaftsprüfer aus den beiden Systemen der externen Buchhaltung und der internen Arbeitszeit- und Projektkostenerfassung. Dies führte zur Verbesserungsinitiative 2 mit der Zielsetzung alle für das Rechnungswesen relevanten Aufzeichnungen in einem System zusammen zu führen.

Die daraus resultierende Verbesserungsinitiative wird im Action-Plan wie folgt beschrieben:

Relevanz der Verbesserungs-Initiative 2	Bezeichnung: Von externer Beratung zu „in house“
Warum wurde die Verbesserungs-Initiative 2 gewählt, welche Relevanz hat diese in der Organisation	Durch die extern gelagerte Buchhaltung, das nicht mit der Buchhaltung zusammengeschlossene Abrechnungssystem von Förderprojekten und der zusätzlichen externen Beratung zu Ablauf- und Prozessgestaltungen entstehen Kommunikationsbrüche und nicht klar definierte Verantwortungen.
Wie trägt die Verbesserungs-Initiative 2 zu anderen Vorgehensweisen bei (Unterstützung anderer Ansätze in der Organisation)	Die nur intern eingelagerte Verantwortlichkeiten und Prozesse können besser gesteuert werden, Verantwortlichkeiten klarer zugewiesen und eingefordert werden (vgl. Initiative 1) und durch die Stabstelle C&M gesteuert werden.
Welche Wirkung wird von der Verbesserungs-Initiative 2 hinsichtlich Business Plan, Organisations-Zielen oder Ergebnissen erwartet	Klar zugewiesene Prozesse und Verantwortungen (Qualitätssicherungen der internen Prozessabläufe), rasch auslesbare Kennzahlen – gleichgestellt Rechnungswesen gesamt und Projektabrechnungen – zur Ergebnisüberprüfung.

Tabelle 2: Relevanz der Verbesserungs-Initiative 2²⁷

Die Zusammenführung der beiden Systeme erfolgte durch die Einführung einer speziell auf die Bedürfnisse von Institutionen, die in Projekten der Europäischen Union tätig und zur Legung entsprechender Finanzberichte verpflichtet sind, abgestimmten EDV-Lösung. Dies war auch eine wesentliche Voraussetzung für die dritte Verbesserungs-Initiative.

1.3.3 Einführung einer Stabstelle Controlling & Monitoring

Die Verbesserungsinitiative 2 bot auch die Voraussetzung für eine weitere Verbesserungsmaßnahme in der STVG. Die neu eingeführte EDV-Lösung ist in der Lage zeitecht Daten aus der Buchhaltung zu liefern. Zudem können diese einzelnen Projekten zugeordnet werden und somit unternehmensweite aber auch projektspezifische Informationen zu

²⁷ Quelle: EFQM Action Plan / Maßnahmenplan STVG, siehe Anlage I.

jedem gewünschten Zeitpunkt liefern. Dies führte zur dauerhaften Einführung einer Stelle, deren Aufgabe es ist aus den permanent abfragbaren Daten Informationen für die Geschäftsführung und die Projektverantwortlichen zu generieren.

Die daraus resultierende Verbesserungsinitiative wird im Action-Plan wie folgt beschrieben:

Relevanz der Verbesserungs-Initiative 3	Bezeichnung: Controlling und Monitoring C&M
Warum wurde die Verbesserungs-Initiative 3 gewählt, welche Relevanz hat diese in der Organisation	Begleitend zur Initiative 2 und 1 ist eine „Stabstelle“ „C&M“ relevant zur Bündelung aller neu zu strukturierenden Prozesse und In-house Abläufen.
Wie trägt die Verbesserungs-Initiative 3 zu anderen Vorgehensweisen bei (Unterstützung anderer Ansätze in der Organisation)	C&M unterstützt die unterschiedlichen Abläufe der differenzierten Förderprojekte die auf lokaler, regionaler, nationaler und EU Ebene durchgeführt werden, stellt Zeitabläufe, Deadlines, inhaltliche und budgetäre Steuerung sicher durch den Support der In-house Aktivitäten, der Projektverantwortlichen und der Führungsebene.
Welche Wirkung wird von der Verbesserungs-Initiative 3 hinsichtlich Business Plan, Organisations-Zielen oder Ergebnissen erwartet	Die Projektverantwortlichen fühlen sich in ihrer Tätigkeit der Umsetzung der Projekte im budgetären Bereich durch zur Verfügungstellung von Kennzahlen unterstützt, die Geschäftsführung kann in notwendigen Fällen rasch, effektiv und proaktiv agieren.

Tabelle 3: Relevanz der Verbesserungs-Initiative 3²⁸

Mussten bisher die zur Überprüfung der aktuellen finanziellen Situation notwendigen Daten aus den unterschiedlichen im Unternehmen vorhandenen Lösungen zusammengetragen und mit eigenen Berechnungen ergänzt werden, um zu tragfähigen Informationen über die aktuelle finanzielle Situation eines Projektes oder der gesamten STVG zu kommen, liefert jetzt das Controlling und Monitoring die notwendigen Informationen sofort. Dieser deutlich geringere Aufwand für den Einzelnen führt möglicherweise zu einer häufigeren Überprüfung der aktuellen finanziellen Situation und erlaubt somit gegebenenfalls zeitgerechter auf Abweichungen zu reagieren.

Andererseits ist der Aufwand für diese Berechnungen schon dadurch, dass ein und dieselbe Berechnung nicht von verschiedenen Mitarbeitern immer wieder erneut durchgeführt wird, sondern die Berechnungen an einer zentralen Stelle für alle Adressaten im Unternehmen durchgeführt werden, deutlich zurückgegangen.

²⁸ Quelle: EFQM Action Plan / Maßnahmenplan STVG, siehe Anlage I.

2 Controlling und Monitoring in einer NGO

Generell ist die Einführung eines Controllings in einer Firma oder einer Institution immer in Verbindung mit existierenden oder zu schaffenden Systemen oder Teilsystemen zu sehen. Bei Unternehmen können die Basis die Bilanz, die Gewinn- und Verlustrechnung, daraus abgeleitete Kennzahlen oder Kennzahlensysteme sein. Analog dazu gibt es in vielen Non-Profit-Organisationen aufgrund z.B. der von den Organisationen erreichten Größe, die Pflicht zur Buchführung²⁹, wodurch ebenfalls Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung zur Verfügung stehen.

Die Bilanz der Steirischen Volkswirtschaftlichen Gesellschaft weist zum Beispiel für das Jahr 2011 einen Verlust aus. Ein Umstand, der bei nicht beeinträchtigter Liquidität und einer ausreichenden Aussicht auf eine mittelfristig mögliche Kostenbedeckung, weder in einer NPO noch in einer NGO negativ gewertet wird. Ein darauf aufbauendes Controlling mit entsprechenden Kennzahlen, kann demnach auch keine, für die Steuerung einer solchen Organisation brauchbaren Aussagen liefern. Ein durch den unregelmäßigen Zufluss von Fördermitteln³⁰ bedingter Gewinn im Jahre 2010 hätte bei der Verwendung klassischer Kennzahlen gewinnorientierter Unternehmungen zu einer Eigenkapitalrentabilität von 68,27% geführt. Ein Ergebnis, das bei einem gewinnorientierten Unternehmen jedenfalls Euphorie hervorgerufen hätte. Diese Zahl ergibt sich aus der Tatsache, dass der Eigenkapitalanteil in der STVG bei ca. 8% liegt. Ähnliche, wenig aussagekräftige Werte erhält man zum Beispiel für eine Kennzahl wie die Umsatzrentabilität, da der Umsatz der Organisation das Gesamtkapital um ein Vielfaches übersteigt. Dies zeigt, dass sich Non-Profit-Organisationen und profitorientierte Unternehmen hinsichtlich ihrer Controllingsysteme in diesen Punkten nicht unmittelbar vergleichen lassen.

In diesem Kapitel werden die Besonderheiten einer im nationalen und internationalen Fördergeschäft agierenden NGO aufgezeigt und die sich daraus ergebenden Rahmenbedingungen für die Zielsetzung und die Einführung eines Controllings dargelegt.

²⁹ Vgl.: http://www.bmf.gv.at/steuern/tippsfrunternehmeru_7722/betrieblichesrechnu_7798/betrieblichesrechnun_gswesen.htm#Doppelte%20Buchf%C3%BChrung

³⁰ Vgl.: 1.1 Problemstellung Projektarbeit im Umfeld nationaler und europäischer Förderstrukturen, Seite 21 f.

2.1 Zielsetzungen des Controlling und Monitoring in der NGO

Um die richtigen Entscheidungen treffen zu können braucht jedes Management eines Betriebes Informationen über den Zustand des Betriebes. Um jedoch das komplexe System eines Betriebes in geeigneter Form beschreiben zu können ist es nach STELLING notwendig dieses System in Teilsysteme zu zerlegen³¹. Eine grobe Differenzierung bringt die Einteilung in ein Führungssystem und ein Ausführungssystem³². HORVATH sieht nun das Controlling eines Betriebes als Subsystem des Führungssystems mit der Aufgabe der Versorgung des Führungssystems mit systemübergreifenden Informationen zur ergebnis- und zielorientierten Planung, Leitung und Kontrolle des Gesamtsystems³³.

Auch die Zielsetzung der Einführung einer Stabstelle „Controlling & Monitoring“ war es, alle mit entsprechender Entscheidungsbefugnis ausgerüsteten Stellen der Institution mit den notwendigen Informationen über den Zustand einzelner Projekte und Bereiche, vor allem aber auch mit den Informationen über den daraus resultierenden Gesamtzustand zu versorgen³⁴. Um für ein übergeordnetes Ziel, wie einer dauerhaften Existenzsicherung der Institution, die geeignete Informationen zeitgerecht zur Verfügung zu haben, schienen die Kennzahlen aus der Gewinn- und Verlustrechnung und der Bilanz, die nach wie vor zur Darstellung der wirtschaftlichen Situation der Institution gegenüber dem Vorstand und nach außen hin verwendet werden, wenig geeignet. Auch wenn sich aus diesen klassischen Instrumenten alle Informationen zu Teilzielen wie Rentabilität, Liquidität oder auch Begrenzung der Risiken für die Institution ableiten lassen³⁵, ist zum Einen die Aussagekraft zum Beispiel von Rentabilitätskennzahlen in einer nicht primär auf Gewinnerzielung ausgerichteten Einrichtung zu hinterfragen. Zum anderen ist es der Zeitpunkt der Verfügbarkeit über die Kennzahlen, der zu der Einführung neuer Systeme in der STVG und zur Einrichtung einer Stabstelle „Controlling & Monitoring“ geführt hat.

Die Aufgabenstellung eines Controllings muss sich, wie auch in profitorientierten Unternehmen, an den generellen Zielsetzungen der Institution orientieren. Die Auswahl und die Art der zu erfassenden und für die Führung aufzubereitenden Informationen wird in weiten teilen von eben dieser Zielsetzung abhängen.

„Non-Profit- und Profit-Organisationen unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht. Ein Ziel beider Formen ist sicherlich der Erfolg. Während bei Profit Organisati-

³¹ Vgl. STELLING, J.: Kostenmanagement und Controlling, Seite 1.

³² Ebenda.

³³ Vgl. HORVATH, P.: Controlling, Seite 108 ff.

³⁴ Vgl. 1.3.3 Einführung einer Stabstelle Controlling & Monitoring.

³⁵ Vgl. BAUERNBERGER, J.: Finanzcontrolling, Seite 3 ff.

onen der Erfolg monetär in Gewinn und Verlust gemessen werden kann, gibt es bei Non Profit Organisationen keine eindeutige Beschreibung für Erfolg.“³⁶

Somit muss sich der Controllingansatz hinsichtlich der Teilziele nach BAUERNBERGER in einer NGO ebenfalls von den Ansätzen eines profitorientierten Unternehmen unterscheiden. Die Bedeutung von Gewinn- und Ertragskennzahlen tritt in den Hintergrund und Aspekte wie Liquidität und Substanzerhalt um die Existenz der Institution langfristig zu erhalten werden vorrangig³⁷. Die Liquidität ist Voraussetzung für eine permanente Zahlungsfähigkeit einer Organisation, somit ist die Aufrechterhaltung der Liquidität nicht nur Zielsetzung sondern auch notwendige Bedingung, bedeutet doch eine Zahlungsunfähigkeit die Insolvenz der Organisation³⁸. Wichtige Aufgabe und Zielsetzung eines Controllings in einer NGO ist somit die permanente und auch in die Zukunft gerichtete Beobachtung der Entwicklung der liquiden Mittel in der Organisation und eine auf den Informationen des Controllings beruhende Finanzplanung.

Eine entsprechende Zahlungsfähigkeit ist auch eine wichtige Zielsetzung für jedes profitorientierte Unternehmen. Wie auch die Bonität als weitere Zielsetzung eines Finanzcontrollings sowohl für Non-Profit-Organisationen als auch für profitorientierte Unternehmen gleichermaßen wichtiges Ziel ist und damit Aufgabe für und Auftrag an das Controlling der jeweiligen Institution. Die Bonität stellt eine wichtige Voraussetzung für die Möglichkeit eines Unternehmens bzw. einer Organisation neue liquide Mittel zu beschaffen und ist damit ein wichtiges Element der Finanzplanung mit gegebenenfalls deutlichem Einfluss auf die Liquidität des Unternehmens bzw. der Organisation.³⁹ Insgesamt hat die Finanzplanung als Teil des Finanzcontrollings in profitorientierten wie in Non-Profit-Unternehmen und -Organisationen die Aufgabe alle Zahlungsströme zu erfassen und zu optimieren. Neben der Liquidität und der Bonität ist auch eine entsprechende Bilanzstruktur von Bedeutung für die strukturelle Liquiditätssicherung eines profitorientierten Unternehmens⁴⁰. Auch zur Erreichung einer günstigen Bilanzstruktur wird im profitorientierten Unternehmen die Erzielung eines entsprechenden Gewinns angestrebt.

Auch für Non-Profit-Organisationen ist eine günstige Bilanzstruktur für ein langfristiges Überleben wichtig. Sind diese jedoch als Verein organisiert, liegt erst ab gewöhnlichen Einnahmen oder Ausgaben in Höhe von mehr als drei Millionen Euro jährlich (bzw. bei Überschreitung von einer Million Euro jährlich in zwei aufeinanderfolgenden Jahren) die Ver-

³⁶ BRINKHUS, O.: Controlling in Non-Profit-Organisationen, Seite 6.

³⁷ Vgl. GELDNER, M. / VÄTH. F.: Controlling in Non-Profit-Unternehmen, Seite 7.

³⁸ Vgl. UTZIG, R.: Finanzcontrolling – Aufgaben, Ziele und Instrumentarium, Seite 1.

³⁹ Vgl. KUTZIG, R.: Finanzcontrolling – Aufgaben, Ziele und Instrumentarium, Seite 3.

⁴⁰ Vgl. BAUERNBERGER, J.: Finanzcontrolling, Seite 4.

pflichtung zu einer erweiterten Rechnungslegung (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung) vor⁴¹.

Während also profitorientierte Unternehmen den erzielten Gewinn und die damit verbundenen Rentabilitätskennzahlen oder Kennzahlensysteme wie den ROI häufig in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen stellen, kennen Non-Profit-Organisationen zumindest teilweise lediglich das Ergebnis ihrer Einkommens- und Ausgabenrechnung. Die mindert aber die Voraussetzungen für die Einführung und Durchführung eines Controllings in einer Non-Profit-Organisation aber nur teilweise, weil bei Non-Profit-Organisationen - wie auch in NGOs - an die Stelle der Rentabilität die Kostendeckung tritt⁴².

Dies gilt auch bei der Betrachtung der Zusammenhänge zwischen der Rentabilität, dem Risiko und der Liquidität im profitorientierten Unternehmen und zwischen Kostendeckung, Risiko und Liquidität in der Non-Profit-Organisation und den in beiden Fällen daraus resultierenden Zielkonflikten. Eine hohe Rentabilität stärkt unter anderem die Liquidität des Unternehmens und senkt das Gesamtrisiko. Alternative Unternehmensziele, wie die Ausweitung der Marktposition, der Versuch auf neue Märkte zu erschließen aber auch die Konsequenzen aus Krisensituationen können zur Bereitschaft des Unternehmens führen, auch weniger rentable oder gar im Einzelnen betrachtet unrentable Geschäfte einzugehen. Vergleichbar dazu ist eine eventuelle Bereitschaft von Non-Profit-Organisationen und von Nichtregierungsorganisationen Projekte zur Erreichung entsprechender sozialer bzw. politischer Ziele in Angriff zu nehmen, auch wenn diese schon in der Phase der Budgeterstellung als nicht kostendeckend erkannt werden können. Siehe Abbildung 4: Zielkonfliktwandel vom Unternehmen zur NGO.

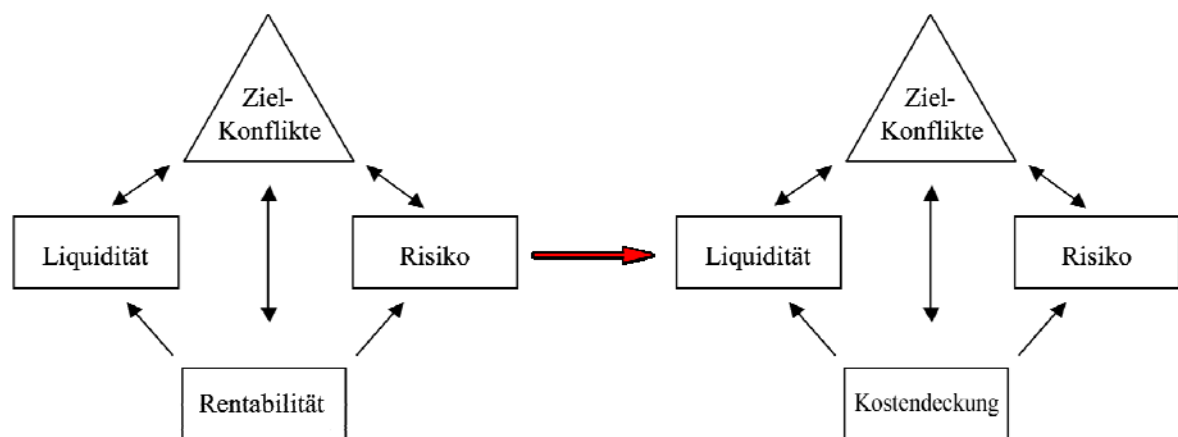


Abbildung 4: Zielkonfliktwandel vom Unternehmen zur NGO⁴³

⁴¹ Vgl. § 22 VerG Qualifizierte Rechnungslegung für große Vereine.

⁴² Vgl. GELDNER, M. / VÄTH. F.: Controlling in Non-Profit-Unternehmen, Seite 7.

⁴³ Quelle: Eigene Grafik, basierend auf Abbildung 3 aus SPECK, K.: Risikomanagement ein strategischer Erfolgsfaktor, Seite 15.

Über weite Bereiche sind also die Zielsetzungen des Controllings in profitorientierten Unternehmen und Non-Profit-Organisation bzw. in NGOs durchaus deckungsgleich und es können damit vergleichbare Instrumente zur Anwendung kommen.

Im Bereich der Rentabilitätskennzahlen tritt im Controlling von NPOs und NGOs die Kostendeckung.

2.2 Problemstellung Projektarbeit im Umfeld nationaler und europäischer Förderstrukturen

Die seit dem EU-Beitritt Österreichs am 1. Jänner 1995 auch den Firmen, Institutionen und Einrichtungen in Österreich zugänglich gewordenen Fördergelder der Europäischen Union haben das Projektgeschehen in Österreich nachhaltig dynamisiert.

„Die EU vergibt Fördermittel einer Vielzahl von Bereichen: für den Umwelt- und Naturschutz, für Wissenschaft und Forschung, für nachhaltige Entwicklung, für den Bildungs- und Ausbildungsbereich, für bürgerschaftliche Projekte, für technologische Vorhaben, für Jugendprojekte und für die Integration von benachteiligten Menschen in den Arbeitsmarkt.“⁴⁴

Um den zielgerichteten Einsatz der Mittel im Sinne der von der Europäischen Kommission vorgegebenen Entwicklungszielen zu garantieren und einem Missbrauch der Fördermittel vorzubeugen gibt es klare Richtlinien hinsichtlich der Vergabe der Mittel und der Verrechnung der zugrunde liegenden Kosten. Leider sind diese aber nicht einheitlich und unterscheiden sich von Förderprogrammlinie zu Förderprogrammlinie partiell wesentlich.

Bezüglich der Vergabe der Mittel werden die Förderwerber mittels entsprechender Calls aufgefordert zu den jeweiligen Themen ihre geplanten Aktivitäten in strukturierten Anträgen zur Förderung einzureichen. Diese Anträge müssen dann den jeweiligen Förderrichtlinien entsprechend bis zu einer vorgegebenen Deadline eingereicht werden. Diese werden in der Folge auf ihre Vollständigkeit und formale Richtigkeit hin bewertet.

⁴⁴ PICHET, D.: Die zehn Stolpersteine des EU-Fundraisings, Seite 9.

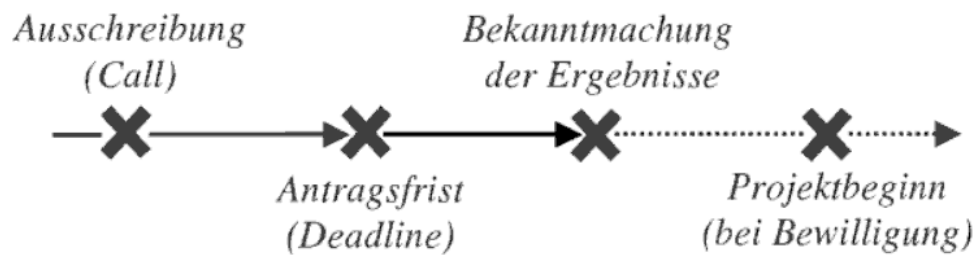


Abbildung 5: Die Zeitfalle beim EU-Fundraising⁴⁵

Je nach Förderprogramm und der dafür verantwortlichen Generaldirektion wird in ein- oder zweistufige Vergabeprozesse bestimmt, welche der eingereichten Anträge gefördert werden. Bei diesen Verfahren werden die Anträge von Fachleuten, die als Gutachter für die Europäische Kommission tätig sind bewertet. Diese erstellen dabei eine Rangliste der förderfähigen Anträge. Angenommen und damit gefördert werden nun vom bestgereihten beginnend alle Projekte, solange bis die für diesen Call festgelegten Fördermittel aufgebraucht sind. Danach beginnen für die Förderwerber, die an förderfähige Stelle gereiht wurden, die Vertragsverhandlungen an deren Ende der von beiden Seiten unterzeichnete Fördervertrag steht.

Gleichzeitig haben sich auch die Rahmenbedingungen für die Vergabe von regionalen und nationalen Fördergeldern und die Handhabung bei der Projektabwicklung stark verändert und an die Gepflogenheiten der Fördergabe der EU angepasst.

Die Konsequenzen aus diesen Rahmenbedingungen und Gegebenheiten der Europäischen Förderrichtlinien für die einreichenden Firmen und Institutionen sind einerseits, dass sie teilweise eine umfangreiche Vorleistung in Form eines ansprechenden und konkurrenzfähigen Antrages zu erbringen haben, um einen Rang in der Förderliste zu erreichen, der dann auch mit Fördermitteln bedacht wird. Im zweistufigen Verfahren ist hier ein vereinfachter Antrag für die erste Stufe vorgesehen und nur jene einreichenden Institutionen, die diese erste Stufe überstehen, werden dann aufgefordert einen Vollantrag einzureichen. In jedem Fall entsteht hier ein Aufwand in Form von Personalstunden, die von der einreichenden Firma oder Institution im Voraus zu finanzieren sind. Allein bis zur endgültigen Zusage bzw. zur Vertragsunterzeichnung vergehen in der Regel – je nach Förderprogrammlinie – drei bis sechs Monate. Zudem trägt der Einreicher auch das volle Risiko, dass der Antrag an eine Stelle gereiht wird, wo er nicht mehr mit Fördermitteln bedacht werden kann oder aufgrund von formellen oder inhaltlichen Mängeln gar nicht in die Rangliste aufgenommen wird.

⁴⁵ Quelle: PICHET, D.: Die zehn Stolpersteine des EU-Fundraisings, Seite 16.

Selbst nach dem Erhalt einer Zusage und der Unterzeichnung der zugehörigen Verträge kann noch einige Zeit bis zum tatsächlichen Projektstart vergehen. Erst nach dem Projektstart können nun mit dem Projekt in Zusammenhang stehende Aufwendungen geltend gemacht werden, von denen je nach Förderlinie circa 50% bis 80% durch den Fördergeber abgedeckt werden. Auch die Auszahlung der ersten Mittel aus dem Fördertopf kann erst nach dem Projektstart erfolgen. Hier vergehen in der Regel nochmals drei Monate, bis die ersten Gelder auf dem Projektkonto des Fördernehmers eingelangt sind. Wenn auch von Förderprogramm zu Förderprogramm im Detail unterschiedlich treffen nun in der Regel weitere Fördermittel im Verlauf des Projektes als Tranchen beim Fördernehmer ein. Die letzte Tranche wird vom Fördergeber aber erst nach Ende des Projektes und zumeist erst nach erfolgreicher Prüfung der Finanzgebarung des Fördernehmers zur Auszahlung gebracht.

2.3 Aufgaben einer Stabstelle „Controlling und Monitoring“ in einer NGO

Diese im letzten Abschnitt beschriebenen Begleitumstände des Projektgeschäftes führen vor allem bei Einrichtungen, bei denen die Mittel die aus EU-Projektförderungen stammen einen bedeutenden Teil der gesamten zufließenden Mittel ausmachen, zu der Notwendigkeit ihre Liquidität sehr genau zu beobachten.

Die Monate im Voraus zu erbringenden Vorleistungen im Zuge eines Einreichungsverfahrens bringen Kosten für die Organisation, die erst einige Zeit nach dem Projektstart zu Mittelzuflüssen führen. Abgesehen von dem Risiko, dass der Projektantrag abgelehnt wird oder nicht ausreichend gut gereiht wird, um noch in die mit Fördermitteln bedachten Ränge zu gelangen, belasten diese Vorleistungen in jedem Fall die Liquidität der Organisation. Für den Fall, dass der Antrag nicht gefördert wird, entstehen zudem unbedeckte Kosten. Für den Fall der Annahme wiederum entsteht der Bedarf einer nationalen Koförderung, um die nicht durch die EU-Mittel abgedeckten Aufwendungen zu bedecken. Ansonsten bleibt der nationale Anteil der Projektkosten unbedeckt und kann damit zu unbedeckten Kosten führen. Auch nach Abschluss eines geförderten Projektes fallen noch Aufwendungen im Zuge der teilweise umfangreichen Berichts- und Abrechnungsarbeiten an. Auch diese können, je nach Projektförderlinie, zumindest teilweise aus dem zulässigen Abrechnungszeitraum herausfallen und damit weitere unbedeckte Kosten hervorrufen.

Eine besondere Herausforderung für Institutionen, die intensiv in diesem Projektgeschäft engagiert sind, ist es durch eine ausreichende und zeitlich günstig gestaffelte Anzahl von geförderten Projekten alle anfallenden Aufwendungen aktiven geförderten Projekten zurechnen zu können. Wichtige Zielsetzung also eine vollständige Deckung aller anfallenden Kosten zu erreichen⁴⁶.

⁴⁶ Vgl. 2.1 Zielsetzungen des Controlling und Monitoring in der NGO.

Das zeitliche auseinanderfallen der projektbezogenen Aufwendungen und des Eintreffens der zugehörigen Mittel, belastet die Liquidität der Organisation. Da dies durch die festgelegten Verfahren in den Förderprojekten unvermeidbar ist, ist ein Fremdkapitalbedarf zur Überbrückung der Zahlungslücken vorgezeichnet. Hat sich die Organisation auf die Aufnahme von Fremdkapital eingelassen, gilt es nicht nur die momentane Zahlungsfähigkeit faktisch aufrecht halten zu können. Die Kredit gewährende Bank ist spätestens seit der Einführung von Basel II in Österreich verpflichtet, die Kreditausfallsrisiken jeder einzelnen Transaktion zu ermitteln und zu dokumentieren⁴⁷. Zu diesem Zweck kann die Organisation verpflichtet werden in regelmäßige Abständen Finanz- und Liquiditätspläne vorzulegen.

Die wichtigsten Aufgaben eines Controllings in einer NGO, die intensiv in diesem Projektgeschäft engagiert ist, sind daher:

- Den Umfang der erreichten Kostendeckung aller Teilprojekte und –aktivitäten aufzuzeigen.
- Die Zahlungsströme darzustellen und die erreichte Liquidität aufzuzeigen.
- Regelmäßig alle Daten für die Erstellung von Finanz- und Liquiditätsplänen vorzulegen.

⁴⁷ Vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Basel_II

3 Einführung des Controlling in der STVG

In diesem Kapitel werden die praktischen Schritte zur Einführung eines Controllings in die Steirische Volkswirtschaftliche Gesellschaft dargestellt. Beginnend bei der Schaffung der realen Rahmenbedingungen bis hin zu den einzelnen Elementen der Erfassung der Daten und der Darstellung der Ergebnisse.

Zudem wird in dem Kapitel die Erarbeitung eines Tools für ein begleitendes Projektbudget-Controlling dargestellt. Der erarbeitete Vorschlag berücksichtigt einerseits die speziellen Zielsetzungen und Entscheidungsgrundlagen der Nicht-Regierungs-Organisation. Andererseits entstehen bei dem Einsatz des vorgeschlagenen Instruments Synergien mit den durch die Einführung der Stabstelle Controlling und Monitoring geschaffenen neuen Gegebenheiten in der Organisation.

3.1 Einführung einer Stabstelle Controlling und Monitoring

Die Konzentration, der für die Stabstelle Controlling und Monitoring geplanten Aufgaben an einer Stelle in der Organisation, führte im ersten Schritt zur Schaffung und Besetzung einer entsprechenden Planstelle in der STVG. Gemeinsam mit der geschaffenen Planstelle Buchhaltung ergibt sich damit ein Kompetenzzentrum innerhalb der Organisation, das sich intensiv in die Software einarbeitet, die Mitarbeiter bei der Einführung der neuen Software unterstützt und den Kontakt zur Lieferfirma für Nachfragen, Anpassungen und Änderungswünschen hält.

3.1.1 Schaffung der Rahmenbedingungen

Eine der wesentlichen Rahmenbedingungen für ein effizientes Controlling und Monitoring ist im Rahmen der Zertifizierung zu „Committed to Excellence“ im EFQM-Modell geschaffen worden. Das Inhousing der Buchhaltung der Organisation im Rahmen der Verbesserungsinitiative 2 „Von externer Beratung zu „in house“,⁴⁸ führte zur Einführung einer entsprechenden Software, die es erlaubt, die Buchhaltung der Organisation und die Aufzeichnungen der Kosten und Zahlungsströme der einzelnen Projekte gemeinsam durchzuführen. Wobei einerseits von der Software die Buchhaltung gemäß der österreichischen Rechtssituation abgebildet wird und andererseits die Aufzeichnungen der Projekte in einer für die Abrechnung gegenüber den unterschiedlichen Fördergebern geeigneter Form durchgeführt werden kann.

⁴⁸ Vgl.: 1.3.2 Von externer Beratung zu „in house“.

Bei der hierfür in der Organisation eingeführten Software handelt es sich um ArgeData+⁴⁹ der ArgeData GmbH⁵⁰ mit Sitz in Graz.

„ArgeData+ ist ein leistungsstarkes Online-Datenbanksystem für den Einsatz im Rechnungswesen für Unternehmen. Die Funktionalität richtet sich mit Basisfunktionen nach den Kriterien klassischer, betriebswirtschaftlicher Anwendungen, von der Planung und der Durchführung von Projekten / Geschäftsfeldern bis zur Dokumentation für eine Wirtschaftsprüfung. Da die ArgeData+ selbst von FördergeberInnen eingesetzt wird, eignet sich das System aus als Reportingsystem für Förderprojekte.“⁵¹

Von der Systematik her ist ArgeData+ eine klassische Cloudanwendung. Das System läuft gesamt auf einem Server des Anbieters. Die Datenbank und das Anwendungsprogramm, als Schnittstelle zwischen den Daten in der Datenbank und dem Anwender, befinden sich in Händen der ArgeData GmbH. Diese stellt also nicht nur die Software, sondern auch alle anderen notwendigen Elemente wie Hardware, Betriebssystem, Drittsoftware usw. zur Verfügung und zeichnet auch für Datensicherheit und Serversicherheit verantwortlich.

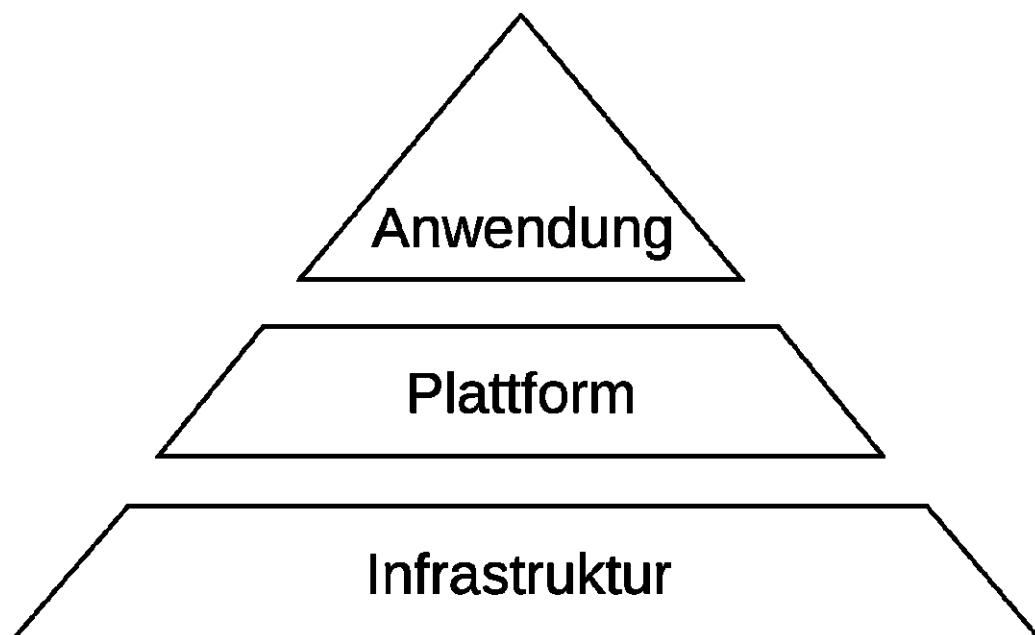


Abbildung 6: Architektur Cloud Computing⁵²

⁴⁹ Vgl.: Anlage 3, Kurzinformation zur ArgeData+, Seite 90.

⁵⁰ Siehe: http://www.argedata.at/www_index.php?page_id=1766&menu_kat_id=43

⁵¹ Siehe: http://www.argedata.at/www_index.php?page_id=1759&menu_kat_id=42

⁵² Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/Cloud-Computing>

Damit sind also wesentliche Elemente der Anwendung erneut outgesourct, dennoch kann in diesem Zusammenhang nicht im umfassenden Sinne von Outsourcing gesprochen werden.

„Bei den Cloud Computing Angeboten, wie sie bisher hauptsächlich am Markt anzutreffen sind, werden einzelne Dienste mit klar umrissener Aufgabenstellung an die Software ausgelagert. So wird die Buchhaltung, die Logistik oder eine Planungs- bzw. Konstruktionsaufgabe an einen Dritten abgegeben, der dann die zu der jeweiligen Aufgabe gehörenden Daten bei sich auf seinen Servern speichert und die Sicherung ebendieser Daten übernimmt. [...] Es stellt sich die Frage, ob hier überhaupt ein Outsourcing im eigentlichen Sinne vorliegt.“⁵³

Die wesentlichen Elemente in Zusammenhang mit der Buchhaltung und den Projektaufzeichnungen, wie das Erstellen oder Erfassen der Daten, die Eingabe, Auswertung und Analyse erfolgen in der STVG. Der tatsächliche Standort des dazugehörigen Servers ist dahingehend weitgehend irrelevant.

Die grundlegende Konzeption der Software als Server- Clientlösung verwendet, wie bei Cloudanwendungen üblich, einen Internetbrowser als Clientsoftwarelösung. Dies minimiert einerseits den technischen Aufwand bei den Anwendern, erlaubt aber andererseits den Zugriff auf das Anwendungsprogramm und die Daten zu jedem beliebigen Zeitpunkt und von jedem beliebigen Standort aus, sofern sich eine entsprechende Internetverbindung zum Server in Graz aufbauen lässt. Die damit verbundenen Risiken werden durch Authentifizierung beim Zugriff mittels Usernamen und Kennwort und durch Übertragung der Daten über Hypertext Transfer Protocol Secure⁵⁴ (https-Protokoll) minimiert.

Den höheren Risiken bezüglich der Daten und gegebenenfalls – im Falle eines Konkurses des Dienstleistungsanbieters – der Software, stehen geringere Risiken in Verbindung mit der Hardware gegenüber. Gerade im IT-Bereich sind die Intervalle für eine Reinvestition besonders kurz. Die rasche Entwicklung von Hard- und Software erfordert häufige Neuinvestitionen und birgt immer auch das Risiko von Fehlinvestitionen⁵⁵.

Da die bisher outgesourcte Buchhaltung der STVG nun im eigenen Bereich durchzuführen war, ist eine entsprechende Planstelle in der Organisation geschaffen worden und mit der Besetzung der Stelle auch die zugehörige Kompetenz in die Organisation geholt worden. Damit ist nicht nur die Durchführung der buchhalterischen Arbeiten in der STVG möglich geworden. Mit der Anstellung einer kompetenten Kraft ist auch eine entsprechen-

⁵³ KARNER, F.-W.: Belegarbeit: Outsourcing - Chancen und Risiken, weitere Entwicklung durch Cloud Computing, Seite 20 f.

⁵⁴ Vgl.: http://de.wikipedia.org/wiki/Hypertext_Transfer_Protocol_Secure

⁵⁵ Vgl.: SCHMIDT, A.: KMU-Magazin Nr. 10/11, November 2004.

de Anlaufstelle für alle Fragen im Zusammenhang mit der eingesetzten Software, soweit diese in den buchhalterischen Bereich fallen, für alle Anwender geschaffen worden. Eine wichtige Voraussetzung für weitere Schritte, bei denen alle Mitarbeiter zur Anwendung der Software – z.B. als Arbeitszeiterfassungstool – angehalten worden sind. Ein wesentlicher Vorteil des Einsatzes der Cloudsoftware besteht darin, dass alle Mitarbeiter mit unterschiedlichen, ihre Authentifizierung zugeordneten Rechten auf das System zugreifen können. Durch die Schaffung entsprechender Anlaufstellen in der Organisation war die Umstellung auf die neue Software innerhalb kurzer Zeit umsetzbar.

Da als Client ein Internetbrowser zum Einsatz kommt, war der Einsatz der Software nicht nur auf der betriebseigenen Hardware der Mitarbeiter ohne zusätzlichen Aufwand bezüglich Installation und Wartungsbedarf realisierbar, es besteht für alle Mitarbeiter darüber hinaus auch die Möglichkeit von ihren privaten Geräte aus oder aber auch von öffentlichen Geräten aus auf das System zuzugreifen und produktiv zu werden.

3.1.2 Etablieren der Stabstelle

Die Konzentration der für die Stabstelle Controlling und Monitoring geplanten Aufgaben an einer Stelle in der Organisation führte im ersten Schritt zur Schaffung und Besetzung einer entsprechenden Planstelle in der STVG. Wie schon bei der Verbesserungsinitiative 2: Von externer Beratung zu „in house“⁵⁶ war auch bei dieser Neubesetzung das Ziel zusätzlicher Kompetenz in die Organisation zu bringen. Zudem wurde mit der Planstelle, wie auch schon bei der Planstelle für buchhalterische Belange, eine Auflaufstelle für die Mitarbeiter der Organisation, diesmal für alle das Controlling und Monitoring betreffenden Belange, geschaffen.

Gleichzeitig wurde die Stabstelle auch mit der Aufgabe eines First-Level-Supports⁵⁷ für die eingeführte Software ArgeData+ für alle Anwender in der Organisation betraut. Durch diese von der Stabstelle Controlling und Monitoring übernommene Betreuungsaufgabe, wurde eine Begleitung aller Mitarbeiter auch in dem Bereich der Arbeitszeitaufzeichnungen gewährleistet. Eine umfassende Arbeitszeitaufzeichnung mit exakter Zuteilung der geleisteten Stunden zu den in der Organisation durchgeführten Projekten ist eine wichtige Voraussetzung für eine ordnungsgemäße Projektabrechnung.

Bei den weiteren Aufgaben, die der Stabstelle Controlling und Monitoring zugeteilt wurden, sind die wichtigsten die Vorbereitung und Unterstützung der Geschäftsführung bei der Erstellung der periodischen Liquiditätspläne und die Überprüfung der Erreichung einer ausreichenden Kostendeckung⁵⁸. Die Stabstelle hat die hierfür notwendigen Daten aus

⁵⁶ Vgl.: 1.3.2 Von externer Beratung zu „in house“.

⁵⁷ Siehe: <http://de.wikipedia.org/wiki/First-Level-Support>

⁵⁸ Vgl.: 2.3 Aufgaben einer Stabstelle „Controlling und Monitoring“ in einer NGO.

den Arbeitsaufzeichnungen, den Daten aus der Buchhaltung und den Plan- und Prognosedaten der Software zu erstellen.

Diese wichtigen Aufgaben des Controllings in einer NGO die intensiv im Projektgeschäft engagiert ist, sind eng mit den Ergebnissen der einzelnen Projekte, die die Organisation abwickelt, verknüpft. Aufgabe des Controlling und Monitoring ist daher auch die Unterstützung der einzelnen Projektverantwortlichen beim Projektcontrolling der in ihrer Verantwortung befindlichen Projekte. Die Projektverantwortlichen in der STVG sind sowohl mit dem Projektmanagement als auch mit der Budgeterstellung und dem Projektcontrolling beauftragt. In allen Phasen und Situationen steht dabei die Geschäftsführung beratend und unterstützend zur Verfügung. Die neu geschaffene Stabstelle Controlling und Monitoring wird die Projektverantwortlichen bei ihrer Arbeit aktiv unterstützen. Die neuen Möglichkeiten, die sich durch die Einführung der ARGE Data+ für die Projektverantwortlichen ergeben, bringen aber auch gerade in der Phase der Einführung, zusätzlicher Bedarf an Support. Daraus ergibt sich generell eine enge Zusammenarbeit der Stabstelle Controlling und Monitoring und der Projektverantwortlichen. Zusätzlich ist der First-Level-Support für den Bereich des Projektcontrollings im engeren Sinn ebenfalls Aufgabe der Stabstelle.

Das Projektcontrolling im weiteren Sinne⁵⁹, die projektübergreifende und zusammenfassende Kontrolle und Steuerung, ist eine weitere Aufgabe Stabstelle Controlling und Monitoring. Diese Aufgabe erfüllt die Stabstelle mit Unterstützung durch die Projektverantwortlichen.

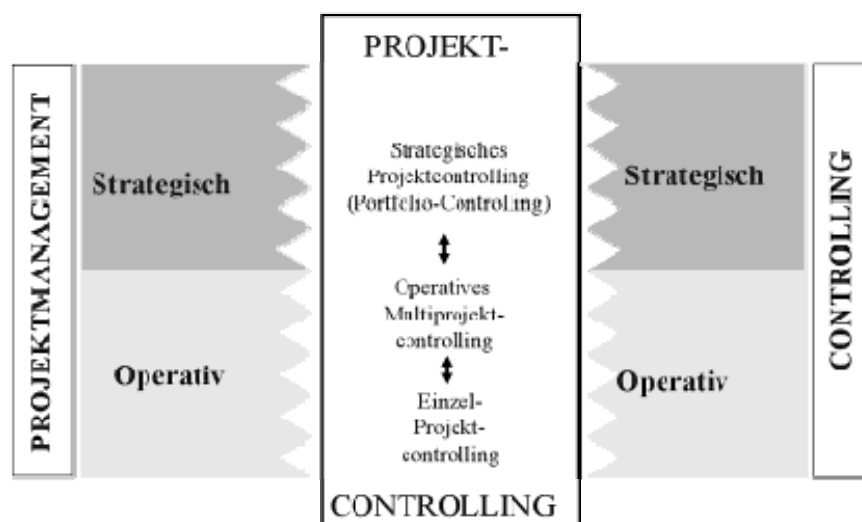


Abbildung 7: Stellung des Projektcontrolling⁶⁰

⁵⁹ Vgl.: WAGNER, A.: Projektcontrolling: Grundlagen, Aufgaben, Instrumente, praktische Anwendung, Seite 7.

⁶⁰ Quelle: FIEDLER, R.: Controlling von Projekten: Mit konkreten Beispielen aus der Unternehmenspraxis - Alle Aspekte der Projektplanung, Projektsteuerung und Projektkontrolle, Seite 13.

Die Aufgabenstellungen für die Stabstelle Controlling und Monitoring beginnt im Projektmanagement bei der Unterstützung der Mitarbeiter im Projektmanagement und Controlling der jeweiligen Einzelprojekte.

Durch das Zusammenführen der Daten und Informationen über alle Einzelprojekte der Organisation in ein Multiprojektcontrolling entsteht in der Stabstelle Controlling und Monitoring ein Gesamtüberblick über die Situation der Organisation z.B. hinsichtlich einer projektübergreifenden Kostendeckung oder der Zusammenschau der Gesamtliquidität aus den Geldflüssen in den Einzelprojekten. Diese Daten werden nun in der Stabstelle aufbereitet und als Grundlage für ein strategisches Projektcontrolling der Geschäftsführung vorgelegt.

3.2 Umsetzung und konkrete Maßnahmen

3.2.1 Zeiterfassung als Kernstück

Nachdem ca. 70% der gesamten in der Organisation anfallenden Kosten Personalkosten sind, ist ein wesentliches Element für ein Controlling und Monitoring in der STVG die Arbeitszeiterfassung aller Mitarbeiter. Die Möglichkeit die einzelnen von den Mitarbeitern erbrachten Stunden und Teile von Stunden den in der Organisation durchgeführten Projekten zuzuordnen, ist wesentliche Voraussetzung für den notwendigen Überblick über die anfallenden Projektkosten und der Möglichkeit des Vergleichens von Istkosten und Sollkosten in der Form der Projektbudgets.

Die ArgeData+ als Cloudlösung ermöglicht es jedem Mitarbeiter jederzeit online die angefallenen Stunden bzw. Teile davon (die kleinste erfassbare Einheit ist eine Viertelstunde) zu erfassen und mit den durch die Fördergeber geforderten Informationen versehen einzutragen. Dabei sind im System alle Vorgaben hinterlegt, die sich aus dem österreichischen Arbeitsrecht, aus den Vorgaben der Fördergeber und aus den betriebsspezifischen Vorgaben der Organisation ergeben. Davon abweichende Eingaben werden durch das System verhindert. Gleichzeitig werden alle Daten, die für die spätere Abrechnung der Projekte relevant sind, von dem Anwender bei der Eingabe abverlangt. Die Erfassung der entsprechenden Vorgaben aus Gesetzesänderungen oder aus der Anpassung von Vorgaben in den Projektverträgen ist Aufgabe der Stabstelle Controlling & Monitoring. Die Umsetzung erfolgt dann in Absprache mit der Geschäftsführung durch die ArgeData GmbH. Wobei die Anpassungen allen Anwendern der Software zugute kommen können. Umgekehrt kann es zu Änderungen aufgrund aktueller Erfahrungen anderer Organisationen kommen, die – schon bevor eine entsprechende Anforderung vorliegt – dann auch der STVG zur Verfügung steht.

Arbeitszeit - Karner Franz Werner - Mo - 02.07.2012

Vorgang nach Speichern:
☒ Zur Monatsliste wechseln
☐ Diesen Tag neu laden
☐ Zum nächsten Tag wechseln

Sollzeit	Typ	von	bis	Pause	Ges.Std.	Bez.FZ	Auft.Std.	Proj.Std.	Wo.Std.
8:00	Arbeit	7:45	17:00	0:30	8:45	0:00	8:45	8:45	29:45

Nachweise Code: 3403 1565

Projektaufteilung Plan/Istdatenanzeige: Projektteil (Karner Franz Werner) Monat (2012-07)

Stunden	Projekt / Projektteil / Tätigkeit	Plan/ist	Beschreibung	Km-Stand von/bis
3:00 von / bis	Projekt: Viele Wege - Viele Wege - Deine Chance Projektteil: Tätigkeit: working Codes:	27:00 18:30	Homepage mit neuen Texten versehen, Inhalte prüfen und finalisieren, neuen Content online stellen.	
3:00 von / bis	Projekt: REGIOLAB - REGIONal development LABORatory Projektteil: Tätigkeit: working Codes:	15:00 3:00	Abrechnung 5. ZB, Reisekosten, Personaldokumentation mit Monatsblättern etc.	
0:30 von / bis	Projekt: Ed2.0 NEU - European Network for the integration Projektteil: Tätigkeit: WP2 Codes:	20:00 2:45	Deskresearch operating PREZI in education and work and adding results to report.	
	Projekt: von / bis Projektteil: Tätigkeit: Codes:			

Abbildung 8: Arbeitszeiterfassung online: Tagesformular⁶¹

Die erfassten Arbeitsstunden werden mit den Stundensätzen der jeweiligen Mitarbeiter hinterlegt, so dass gleichzeitig mit den Stunden auch die zugehörigen Kosten erfasst und den Projekten zugeteilt werden. Die damit verbundene Herausforderung für alle Unternehmen und Organisationen, die Förderprojekte umsetzen, soll in dem folgendem Exkurs dargestellt werden.

3.2.2 Exkurs: Personalkostenrechnung im Fördergeschäft

Die Kostenstruktur der Steirischen Volkswirtschaftlichen Gesellschaft als Dienstleistungsunternehmen ist von den Personalkosten dominiert. In der STVG machen die Personalkosten fast 70 % der Gesamtkosten aus. Diese vom Umfang her bedeutendsten Kosten werden nach den für das Projekt geleisteten Produktivstunden dem Projekt direkt zugerechnet. Auch die direkt im Zusammenhang mit dem Projekt entstandenen Sachkosten können direkt auf das entsprechende Projekt verrechnet werden. Darüber hinaus anfallende Kosten werden, der Dominanz der Personalkosten folgend, nach dem Schlüssel der in den einzelnen Projekten angefallenen Produktivstunden auf die Projekte verteilt.

⁶¹ Quelle: Screenshot Software ArgeData+.

Diese für die Dienstleistungsunternehmen übliche Form der Kostenrechnung⁶² findet in der STVG ebenfalls Anwendung und wird durch die eingeführte Software ArgeData+ durchgängig unterstützt und von den Fördergebern anerkannt. Wobei zunehmend die Verrechnung von Overheadkosten, allgemein in der Organisation bzw. im Unternehmen anfallende Kosten, zugunsten einer vereinfachten Abrechnung in Form von einem fixen prozentualen Zuschlag auf die direkten Projektkosten anerkannt werden.

Für eine Kontrolle der Kostendeckung bzw. der Budgettreue eines einzelnen Projektes kann ein Soll-Ist-Vergleich zwischen den im jeweiligen Projektbudget veranschlagten und den tatsächlichen Kosten dienen. Die durch die Fördergeber vorgegebene Verwendung eines retrograden Stundensatzes kann dabei jedoch eine Herausforderung darstellen. Dieser Stundensatz, der derzeit als einzig gültiger Stundensatz von den Fördergebern anerkannt wird, ergibt sich aus den tatsächlich für einen Mitarbeiter angefallenen Personalkosten laut Jahresendabrechnung geteilt durch die von diesem Mitarbeiter im entsprechenden Jahr geleistete Produktivstunden.

Berechnung des Stundensatzes

$$\frac{\begin{array}{l} \text{Gehalt} \\ + \text{„soziale“ Gehaltsbestandteile (z.B.} \\ \text{Urlaubsgeld, Krankenversicherung)} \\ + \text{sonstige gesetzliche Gehaltsbestandteile} \end{array}}{\begin{array}{l} \text{tatsächliche Brutto-Brutto Kosten} \\ \hline \text{tatsächliche produktive Stunden} \end{array}} = \begin{array}{l} \text{Produktive Stunden (lt. Zeiterfassung) =} \\ \text{Anzahl der jährlich (lt. Kalenderjahr bzw.} \\ \text{Geschäftsjahr) geleisteten Stunden} \\ - \text{Urlaub/Krankenstand} \\ - \text{Abwesenheit aufgrund sonst. Ansprüche} \end{array}$$

Abbildung 9: Berechnung retrograder Stundensatz⁶³

Die Herausforderung aus dieser Vorgabe stellt die nicht Prognostizierbarkeit der Anzahl vom jeweiligen Mitarbeiter geleisteten Stunden für das abzurechnende Jahr dar. Dadurch dass sich die Wochentage von Jahr zu Jahr verschieben, fallen die Wochenenden und die gesetzlichen Feiertage in verschiedenen Jahren unterschiedlich an. Dies führt zu Abweichungen in der Anzahl der zu leistenden Arbeitstage. Eine Auflistung, der für einen in Österreich angestellten Mitarbeiter für die letzten fünf Jahre⁶⁴ zeigt, dass in diesem Zeitraum

⁶² Vgl.: WERNER, T.: Kostenrechnung in Dienstleistungsunternehmen, Seite 60.

⁶³ Quelle: http://rp7.ffg.at/rp7_kostenabrechnung_personalkosten

⁶⁴ Siehe Tabelle 4: Arbeitstage in den Jahren 2008 bis 2012.

249 bis 253 Arbeitstage zu leisten waren. Für die Formel in Abbildung 8 bedeutet dies einen Ausgangswert zwischen 1992 und 2024 Stunden für die Berechnung der tatsächlichen produktiven Stunden.

Arbeitstage nach Jahr		
Jahr	Arbeitstage	Stunden
2008	252	2016
2009	250	2000
2010	253	2024
2011	251	2008
2012	249	1992

Tabelle 4: Arbeitstage in den Jahren 2008 bis 2012⁶⁵

Die von diesen Stunden abzuziehenden Urlaubstage sind in Österreich per Gesetz geregelt⁶⁶ und ergeben einen Anspruch je Mitarbeiter von 25 Arbeitstagen. Ab dem 26. Anspruchsjahr sind es je Mitarbeiter 30 Arbeitstage, die als Urlaub in Anspruch genommen werden dürfen. Mit dieser gesetzlichen Vorgabe sind der Anspruch und die Inanspruchnahme durch den Mitarbeiter geregelt. Grundsätzlich ist die Inanspruchnahme der Urlaubstage immer nur in Abstimmung mit dem Arbeitgeber möglich. Dies bedeutet, dass die Zustimmung zur Inanspruchnahme durch den Arbeitgeber für den Antritt eines Urlaubs vorliegen muss. Umgekehrt kann eine Inanspruchnahme von Urlaubstagen auch nur mit Zustimmung des Arbeitnehmers zustande kommen. Das Gesetz sieht eine Frist von zwei Jahren nach dem Entstehen des Urlaubsanspruchs für den Arbeitnehmer zur Verwendung der Urlaubstage vor. Für die Berechnung des retrograden Stundensatzes ist damit eine Vorhersage der vom einzelnen Mitarbeiter tatsächlich geleisteten Stunden nur mehr bedingt möglich.

Die zur Berechnung des retrograden Stundensatzes ebenfalls von den zu leistenden Arbeitsstunden des jeweiligen Jahres abzuziehenden Ausfallszeiten (Krankensstände, in Anspruch genommene Pflegezeiten usw.) sind naturgemäß nicht voraus zu sagen. Die Berechnung von Stundensätzen für die Organisation insgesamt, zur Annäherung an den späteren retrograden Stundensatzes, mit Hilfe von Durchschnittswerten für die Ausfalls-

⁶⁵ Quelle: Arbeitszeitaufzeichnungen der Steirischen Volkswirtschaftlichen Gesellschaft.

⁶⁶ Vgl.: § 2 UrlaubsG.

zeiten unterliegt ebenfalls einer gewissen Bandbreite wie aus den Werten des Hauptverbandes der österreichischen Sozialversicherungsträger⁶⁷ zu sehen ist.

Krankenstandsfälle und -tage nach Geschlecht seit 1965									
Jahr	Krankenstandsfälle			Durchschnittsdauer eines Falles in Tagen			Pro Erwerbstätigen entfallende Tage		
	insgesamt	männlich	weiblich	insgesamt	männlich	weiblich	insgesamt	männlich	weiblich
1965	2.002.729	1.302.883	699.846	18,6	18,8	18,1	15,8	16,6	14,6
1970	1.772.845	1.113.538	659.307	18,0	18,1	17,9	15,2	15,8	14,2
1975	2.077.776	1.313.841	763.935	16,8	16,8	16,9	14,8	15,9	13,3
1980	2.564.668	1.602.493	962.175	16,7	16,7	16,7	17,4	18,7	15,5
1985	2.511.547	1.522.355	989.192	14,8	15,2	14,3	15,4	16,7	13,7
1990	2.908.249	1.725.314	1.182.935	13,4	13,7	12,9	15,2	16,2	13,8
1995	3.048.392	1.800.799	1.247.593	13,2	13,5	12,9	14,9	16,1	13,4
1996	2.917.562	1.707.061	1.210.501	12,9	13,2	12,5	14,0	15,1	12,6
1997	2.854.190	1.663.084	1.191.106	12,4	12,7	12,0	13,2	14,2	11,9
1998	2.856.911	1.646.785	1.210.126	12,6	13,0	12,0	13,2	14,3	11,9
1999	3.169.818	1.811.961	1.357.857	12,5	12,9	12,0	14,4	15,4	13,2
2000	3.106.929	1.749.561	1.357.368	12,6	13,0	12,1	14,1	14,9	13,0
2001	3.037.798	1.684.141	1.353.657	12,4	12,8	12,0	13,4	14,1	12,6
2002	2.979.289	1.633.080	1.346.209	12,2	12,6	11,8	12,9	13,5	12,1
2003	3.018.914	1.655.647	1.363.267	12,0	12,3	11,6	12,7	13,4	11,8
2004	2.883.794	1.580.004	1.303.790	12,1	12,5	11,7	12,2	12,9	11,3
2005	3.065.529	1.675.274	1.390.255	11,5	11,8	11,1	12,1	12,8	11,3
2006	3.016.564	1.645.688	1.370.876	11,3	11,7	10,9	11,5	12,2	10,8
2007	3.265.813	1.780.450	1.485.363	11,2	11,4	10,9	12,0	12,6	11,4
2008	3.502.960	1.891.590	1.611.370	11,1	11,3	10,8	12,5	13,0	11,9
2009	3.509.904	1.846.755	1.663.149	11,0	11,3	10,7	12,6	13,0	12,2
2010	3.530.055	1.861.782	1.668.273	10,8	11,1	10,6	12,9	12,8	13,0

Tabelle 5: Krankenstandsfälle und -tage nach Geschlecht seit 1965⁶⁸

Trotz der Unsicherheiten, die die Berechnung eines prognostizierten Stundensatzes über Durchschnittswerte mit sich bringt, werden die Stundensätze vielfach auf der Basis eines durchschnittlich angenommenen Stundenausmaßes, die Beschäftigung der Mitarbeiter betreffend, berechnet. Der Vergleich, der dabei zur Anwendung kommenden Jahresdurchschnittsstunden zeigt, dass es hier zwischen den einzelnen Institutionen deutliche Unterschiede bei den Erfahrungen und den daraus resultierenden Erfahrungswerten geben muss. Die Empfehlung der Österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft⁶⁹ für einen pauschalen Jahreswert bei Vollzeitbeschäftigten (40 Wochenstunden) beläuft sich auf 1.680 Stunden. Eine Empfehlung, der auch die Verwaltungsstelle für Auslandsbeziehungen der Österreichischen Akademie der Wissenschaften (ÖAW) folgt:

⁶⁷ Vgl.: Tabelle 5: Krankenstandsfälle und -tage nach Geschlecht seit 1965.

⁶⁸ Quelle: Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger. - 1) Erfasster Personenkreis: Alle Angestellten, Arbeiterinnen und Arbeiter (ohne pragmatisierte Bedienstete). Erstellt am: 30.09.2011.

⁶⁹ Vgl.: Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft (FFG), Leitfaden zur Behandlung der Projektkosten in Förderungsansuchen und Berichten, Seite 5.

Bei einem Beschäftigungsausmaß von 100% gilt: (Durchschnittswert an der ÖAW)	
1680	Arbeitsstunden pro Jahr (bei durchschn. 210 Arbeitstagen)
140	Arbeitsstunden pro Monat (bei durchschn. 17,5 Arbeitstagen)
8	Arbeitsstunden pro Tag

Abbildung 10: Durchschnittliche Arbeitsstunden an der ÖAW⁷⁰

Sollte dieser Durchschnittsstundensatz aber den realen Gegebenheiten nicht entsprechen, ergibt sich bei der nachträglichen Berechnung des retrograden Stundensatzes eine Abweichung. Diese Abweichung kann zu einem höheren Stundensatz als in der Planung und Vorausberechnung führen. Ein höherer Stundensatz entsteht, wenn der jeweilige Mitarbeiter die der Planung zugrunde gelegten Arbeitsstunden im abzurechnenden Jahr unterschreitet. Folgen für die Organisation sind bei geringen Abweichungen nicht gegeben. Die Stunden, die wegen erhöhter Ausfallszeiten weniger aufgezeichnet wurden, werden durch den höheren Stundensatz kompensiert. Die durch die fehlenden Stunden ungedeckten Projektaufgaben können gegebenenfalls durch das Projektteam aufgefangen werden. Kommt es aber zu einer deutlichen Unterschreitung der Leistungsstunden, kann es zu einem Verfehlen der angestrebten Kostendeckung kommen. Einerseits gibt es klare Obergrenzen für die Stundensätze bestimmter Tätigkeiten bei der Abrechnung dem Fördergeber gegenüber. Auf den Stundenkosten, die diese Obergrenze überschreiten, bleibt die Organisation sitzen. Zudem werden für die Erledigung der offenen Projektarbeit zusätzliche Stunden anfallen, die nicht verrechenbar sind und zu einer weiteren Unterschreitung der Kostendeckung führen können.

Im Fall der Überschreitung der Jahresarbeitsstunden durch den einzelnen Mitarbeiter sinkt der retrograd errechnete Stundensatz gegenüber dem Planwert. Auch in diesem Fall bleiben geringe Abweichungen möglicherweise ohne Folgen für die Organisation. Aus dem geringeren Stundensatz ergibt sich durch die mehr aufgezeichneten Stunden, soweit diese für das abzurechnende Projekt verwendet wurden, keine Abweichung von den Planwerten aus dem Budget und sollten also verrechenbar sein. Ist jedoch die Abweichung deutlich, können die Mehrstunden nicht mehr dem Projekt zugerechnet bzw. im Projekt abgerechnet werden. Durch den geringeren Stundensatz unterschreitet die Organisation die Plankosten aus dem Budget und wird somit weniger Fördermittel erhalten oder sogar bereits ausbezahlte Fördermittel zurückzahlen müssen. Die Kostendeckung entspricht nicht mehr den geplanten Werten, Rückzahlungen bzw. das Ausbleiben geplanter Förderereingänge können Probleme bei der Liquidität hervorrufen.

⁷⁰ Quelle: Verwaltungsstelle für Auslandsbeziehungen der ÖAW: Richtlinien für die Abrechnung von EU-Projekten, Stand September 2006.

3.2.3 Controlling & Monitoring: Personalkosten

Das Instrument der elektronischen Zeiterfassung in der ArgeData+ wird auch zur Planung der Personalkosten in der Organisation gesamt verwendet. Die Voraussetzung dass Mitarbeiter Stunden auf ein Projekt eintragen dürfen, ist dass der jeweilige Projektverantwortliche ein entsprechendes Stundenkontingent für den Mitarbeiter eingetragen hat. Somit stehen zum Projektstart bzw. zum Beginn jedes Jahres die für das Projekt geplanten Stunden, aufgeteilt auf die mit den Arbeiten betrauten Mitarbeiter, fest. Diese Stundenkontingente sind die Grundlage für das Projektcontrolling der Personalkosten durch den Projektverantwortlichen. In der Zusammenschau aller Stundenvorgaben und Stundeneinträge ergibt sich daraus das Instrument für die Stabstelle Controlling & Monitoring zur Beobachtung und Steuerung der Personalkosten der gesamten Organisation. Damit erlaubt die Software die Überprüfung der Kostendeckung vom einzelnen Mitarbeiter über die einzelnen Projekte bis hin zur gesamten Organisation.

Arbeitszeitauswertung - STVG

Anzeige

Personen

Zeitraum von

2012-01

Zeitraum bis

2012-06

Kosten

Kosten auf Basis interner Stundens:

Personen

Haspi Daniela
Härtel Gottfried
Härtel Peter
Herbst Michael
Hofer Petra
Höllbacher Marion
Hötzl Ewald
Johnston Daniel
Jung Corinne
Karner Franz Werner

Projektgruppe

Alle
Abklärungen - Abklärung - dem Projekt nicht zuordnen
Aufteilung - Aufteilungen der Rechnungen
A_Rg-Kun - A_Rechnungskorrekturen
BFB 2012 - BerufsFindungsBegleitung Steiermark
BFB-LBM - BerufsFindungsBegleiter/in-Lehrstellen
BIBER - Bildungs- und Berufsberatung
BO in SKIL - Berufsorientierung in der Sekundarstufe
Ed2.0 NEU - European Network for the integration c

Tätigkeiten

Alle
keine
Adressenverwaltung
Allgemeine Verwaltung
Arbeit mit Jugendlichen/Begleitungen

Projektteile

Alle
keine
direkte Kosten
indirekte Kosten

Codes

Alle

☒ Projekte detailliert anzeigen

☐ Projektteile detailliert anzeigen

☐ Personal detailliert anzeigen

☒ Plandaten anzeigen

☒ Datum detailliert anzeigen

☐ Zeiträume ohne Projektstunden anzeigen

☒ Gesamtstunden anzeigen

Person

Projekt-Stunden

Anteil (Projekt-Stunden)

Plan-Stunden

Differenz-Stunden

Alle Projekt-Stunden

Projekt-kosten

Plan-kosten

Differenz-kosten

Arbeits-stunden

Bezahlte Fehlzzeit

Arbet (Tage)

Krank (Tage)

1

Karner Franz Werner

44,25

100,00 %

45,00

0,75

981,25

1.561,14

1.587,60

26,46

981,25

118

2

BFB 2012 - BerufsFindungsBegleitung Steiermark 2

44,25

100,00 %

45,00

0,75

1.561,14

1.587,60

26,46

3

4

2012-01

5,00

11,30 %

7,50

2,50

264,60

21

5

2012-02

2,25

5,08 %

7,50

5,25

264,60

16

6

2012-03

9,25

20,90 %

7,50

-1,75

264,60

21

7

2012-04

12,25

27,68 %

7,50

-4,75

264,60

19

8

2012-05

10,25

23,16 %

7,50

-2,75

264,60

19

9

2012-06

5,25

11,86 %

7,50

2,25

264,60

22

10

11

Summe

44,25

100,00 %

45,00

0,75

981,25

1.561,14

1.587,60

26,46

981,25

0,00

118

0

Abbildung 11: Arbeitszeitauswertung⁷¹

Der einzelne Mitarbeiter kann sich durch das Instrument der Arbeitszeitauswertung einen Überblick über seine Gesamtauslastung oder seine Auslastung in einzelnen Projekten machen und kann von sich aus gegensteuern oder das Gespräch mit seinem Projektverantwortlichen suchen. Der Projektverantwortliche gewinnt durch das Instrument Überblick

⁷¹ Quelle: Screenshot Software ArgeData+.

über die Stundenauslastung der einzelnen Mitarbeiter im Projekt und für das Projekt insgesamt. Der Soll-Ist-Vergleich liefert dabei Informationen über den Auslastungsgrad und die Situation der Personalkostendeckung im Projekt. Die Informationen werden durch die Darstellung von Ausfalls- und Fehlzeiten komplettiert.

Die Möglichkeit die gesamten Planstunden auf Mitarbeiterebene zusammen zu fassen ist auch Basis für die Personalplanung der Organisation. Hier lässt sich die geplante Auslastung des jeweiligen Mitarbeiters und die der Gesamtheit aller Mitarbeiter erkennen und Überkapazitäten oder Personalbedarf ablesen. Darauf kann die Geschäftsführung dann z.B. durch Umschichtungen zwischen den Projekten bis hin zur Neuaufnahme von Mitarbeitern reagieren. Zudem ergibt sich aus der Beobachtung der Gesamtstunden einzelner Mitarbeiter die Möglichkeit Abweichungen in der Jahresgesamststundenanzahl zeitgerecht zu erkennen und durch Gegensteuern eventuelle Auswirkungen aus der vorgeschriebenen retrograden Berechnung des Stundensatzes auf die Kostendeckung oder die Liquidität der Organisation abzuwenden oder zu mindern.

3.2.4 Controlling & Monitoring: Sachkosten

Da die Buchhaltung der STVG direkt in der ArgeData+ abgebildet ist, ist die Erfassung der Sachkosten im Controlling & Monitoring ohne zusätzlichen Aufwand möglich. Der Stand in der Projektüberwachung und im Betriebscontrolling ist bis zur letzten in der ArgeData+ getätigten Buchung aktuell. Entsprechende Werkzeuge und Darstellungen in der Software erlauben es jederzeit den aktuellen Stand abzurufen. Das Betriebscontrolling stellt dabei die aktuelle Situation mit den Sachkosten aus der Buchhaltung und den Personalkosten wahlweise aus der Buchhaltung oder aus der Zeitaufzeichnung dar. Die Gegenüberstellung der dargestellten Istkosten mit gegebenenfalls vorhandenen Plankosten ist dabei für frei wählbare Zeiträume möglich.

Wie in allen Darstellungen der Software sind der Darstellungszeitraum und die Darstellungstiefe durch den User wählbar. Von einer Summendarstellung der einzelnen Kosten- und Einnahmensarten bis hin zu Darstellung aller Einträge und Buchungen auf Belegsebene kann gewählt werden. Alle Ergebnisse lassen sich für eine weitere Verwendung und Bearbeitung in eine Tabellenkalkulation exportieren.

Das Tool zum Betriebscontrolling ergibt somit für einen gewählten Zeitraum einen umfassenden Überblick über die bis dato erfassten Kosten und Finanzbewegungen. Mit einer Vielzahl von wählbaren Optionen lässt sich die Darstellung an die Ansprüche der Organisation, die an die Auswertung gestellt werden, anpassen:

Controlling > Auswertung > Betriebscontrolling

Betriebscontrolling - STVG

Istdaten von 2011-01 bis 2011-12		Plandaten von 2011-01 bis 2011-12	
Projektgruppe: Alle		Sachkontogruppen: Alle	
Projekte: <ul style="list-style-type: none"> Alle Abklärung - Abklärung - dem Projekt nicht zuordnen Aufteilung - Aufteilungen der Rechnungen A_Rg-Korr - A_Rechnungskorrekturen BFB 2012 - BerufsFindungsBegleitung Steiermark BFB-LBM - BerufsFindungsBegleiter/in-Lehrstellen 		Sachkontogruppen: <ul style="list-style-type: none"> Alle Einnahmen EU - Indirect Costs EU - Other costs EU - Staff costs EU - Subcontracting 	
Projektteile: <ul style="list-style-type: none"> Alle keine 		PK Ist: aus Arbeitszeiten (interner Stundensatz)	
<input type="checkbox"/> Inklusive Belege ohne Zahlungsnachweise <input type="checkbox"/> Projekte mit Betrag 0.00 anzeigen <input type="checkbox"/> Fehlende Personalkostenangaben anzeigen <input checked="" type="checkbox"/> Sachkonten anzeigen <input type="checkbox"/> Vorräte anzeigen <input type="checkbox"/> Spalte -kein Projekt- anzeigen		PK Plan: keine Personalkosten Planung Anzeige: Istdaten	
<input type="checkbox"/> Belege detailliert		<input checked="" type="checkbox"/> Inklusive sonstiger Sozialaufwendungen <input type="checkbox"/> Alle Sachkonten mit Buchungen anzeigen <input type="checkbox"/> Projektteile anzeigen <input type="checkbox"/> Sachkontogruppen anzeigen <input type="checkbox"/> Geldbewegung mit Projekt anzeigen <input type="checkbox"/> Aliquotierungsschlüssel kontrollieren	
<input type="checkbox"/> Lieferanten und Kunden anzeigen <input type="checkbox"/> Auszugsnummer anzeigen <input type="checkbox"/> Leistungszeitraum anzeigen		<input type="checkbox"/> Zahlungsdatum anzeigen <input type="checkbox"/> Buchungsdatum anzeigen <input type="checkbox"/> Belegbeschreibung mehrzeilig anzeigen	
Anzeige Sachkonten: <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Umsatzerlöse <input checked="" type="checkbox"/> Gemeinsachkosten <input type="checkbox"/> Zusammenfassung 1 		Anzeige Sachkonten: <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Projektkosten <input checked="" type="checkbox"/> Gemeinsacherlöse <input type="checkbox"/> Zusammenfassung 2 	
Anzeige Sachkonten: <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Personalkosten <input checked="" type="checkbox"/> Umlagekosten 		Format Projekt-anzeige: <ul style="list-style-type: none"> Zeichen pro Zeile: 8 Zeilenanzahl Projekt: 2 Zeilenanzahl Projektteil: 2 	

Abbildung 12: Betriebscontrolling⁷²

Bei der Gesamtbetrachtung der Organisation ist eine Differenzierung der Sachkosten nicht notwendig. Wenn nun aber die Auswertung auf Projektebene gemacht werden soll, ergibt sich die Notwendigkeit jene Sachkosten, die sich nicht vollständig oder zumindest in eindeutigen Teilbeträgen direkt einem Projekt zurechnen lassen (indirekte Sachkosten), nach einem Schlüssel aufzuteilen sind. Der Schlüssel entspricht der Verteilung der Arbeitsstunden aller Mitarbeiter auf die einzelnen Projekte⁷³.

Diese Verteilung erfolgt ebenfalls mit Hilfe der Software. Basierend auf der Tatsache, dass sowohl die Sachkosteninformationen aus dem Buchhaltungsteil, als auch die Arbeitsstundenaufzeichnungen aus dem Zeiterfassungsteil, der Software zur Verfügung stehen, kann die Stabstelle Controlling & Monitoring im Controllingteil der Software die Verteilung der Sachkosten vornehmen. Die derart aufgeteilten indirekten Sachkosten und die direkten Sachkosten können zusammen mit den mit dem Stundensatz multiplizierten Arbeitsstunden des Projektes in der Projektauswertung zur Darstellung der gesamten Kosten im Projekt in einem gewählten Zeitraum verbunden werden.

⁷² Quelle: Screenshot Software ArgeData+.

⁷³ Vgl.: 3.2.2 Exkurs: Personalostenrechnung im Fördergeschäft.

Auch beim Tool zur Projektauswertung kann mit einer Vielzahl von wählbaren Optionen die Darstellung der Auswertungen an die Ansprüche der Organisation angepasst werden:

Controlling > Auswertung > Projektauswertung

Projektauswertung - STVG

Datum von: Fr, 01.01.2010		Datum bis: Do, 31.05.2012		Kosten: Keine Kosten anzeigen	
Anzeigen	Personen	Alle Allmer Waltraud Bacher Christine Baumann Martin Bertl Gerald Blaindorfer Bianca Buchholzer Miriam Buchholzer Miriam Ebner Bettina Enge Maria Magdalena	Projektgruppe	Alle REGIO LAB - REGIONal development LABoratory RPA 11/12 - Regionale Produktanalyse 2011/2012 Seminare - Seminare SMOC - Soft Open Method of Coordination from Pre SSA - Schulsozialarbeit SSANat - Schulsozialarbeit National Finanz StartUp-BS - Start up Berufsschule STVG - Fas - STVG - Faszination Selbstständigkeit STVG - J&I - STVG - Jugend & Innovation	Projekte
	Tätigkeiten	Alle keine Allgemeine Verwaltung Arbeit mit Schulen/Termine - Gespräche Arbeit mit Schulen/Workshop	Projektteile	Alle keine REGIONal development LABoratory 2010 direkte Kosten indirekte Kosten	
	Codes	Alle			
	Sortierung	Person, Projekt			
	<input checked="" type="checkbox"/> Tätigkeiten anzeigen		<input type="checkbox"/> Projektteile anzeigen		
Klassen	<input type="checkbox"/> Codes anzeigen				
	<input checked="" type="checkbox"/> Zeiten anzeigen		<input type="checkbox"/> Unterschriftenzeile im PDF einblenden		

Abbildung 13: Projektauswertung⁷⁴

Mit Hilfe der beiden Tools Betriebscontrolling und Projektauswertung, ist es den einzelnen Projektverantwortlichen zu jedem Zeitpunkt möglich, die aktuelle Situation bezüglich der Kosten ihrer Projekte zu überprüfen und der Stabstelle Controlling & Monitoring die Kosten für die gesamte Organisation daraus abzuleiten.

3.2.5 Liquiditätsplanung

Zu den Aufgaben der Stabstelle Controlling & Monitoring gehört auch das Finanzcontrolling der Organisation. Die wichtigste Aufgabe des Finanzcontrollings ist die Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens⁷⁵. Zur Sicherstellung der Liquidität und zur Darstellung derselben gegenüber Dritten dient in der Steirischen Volkswirtschaftlichen Gesellschaft unter anderem ein Finanzplan⁷⁶. Die Finanzplanung legt Ziele und Maßnahmen für die Organisation und deren Teilbereiche fest. Die Planung erfolgt in der STVG bis auf Projektebene. Als Größen werden einerseits Zahlungen und andererseits die Kosten- deckung und die Liquidität wie auch Kapital und Vermögen verwendet.

⁷⁴ Quelle: Screenshot Software ArgeData+.

⁷⁵ Vgl.: KUTZIG, R.: Finanzcontrolling – Aufgaben, Ziele und Instrumentarium, Seite 4.

⁷⁶ Vgl.: Ebenda, Seite 11.

Die Gepflogenheiten bei der Finanzierung von EU-Projekten⁷⁷ führen zu einem ständigen Finanzbedarf trotz klarer Aufwandsdeckung durch die von der Organisation mit dem Fördergeber eingegangenen Projektverträge. Diese Rahmenbedingungen verlangen neben der Fähigkeit zur Bewertung und Darstellung der aktuellen Situation auch die regelmäßige Erstellung von Liquiditätsplänen⁷⁸ basierend auf Projektbudgets, der aktuellen Liquiditätssituation und Prognosen über die Entwicklung der Liquidität durch Mitteleingänge und Geldabflüsse aus der Organisation. Diese Liquiditätspläne sind als Teilbudgets des jeweiligen Finanzplanes Grundlage für die Erstellung des Finanzplanes.

Die Darstellung der aktuellen Liquiditätssituation in der Organisation ist durch die Einführung der ArgeData+, durch die Etablierung der Planstelle Buchhaltung und die Einrichtung der Stabstelle Controlling & Monitoring zu jeder Zeit möglich. Für die Erstellung des Liquiditätsplanes ist aber auch eine Vorhersagemöglichkeit für zukünftige Zu- und Abflüsse notwendig. Für die geplanten Eingänge von Fördermittel wird im Zuge der gesamten Planung eines neuen Projektes schon zu Beginn vom Projektverantwortlichen neben der Planung der Arbeitsstunden auch ein Plan zu den Eingängen von Fördermittel erstellt und in die Software eingepflegt. Da sich bei den Fördereingängen Verzögerungen, z.B. durch einen Verzug bei der Prüfung der eingereichten Projektberichte, ergeben können, müssen diese Werte auch während des Projektlaufes ständig angepasst werden.

Hinsichtlich der Planung der Personalkosten sind die Vorhersagen der Geldabflüsse sehr gut planbar. Die meisten Mitarbeiter der Steirischen Volkswirtschaftlichen Gesellschaft sind fest angestellt. Die damit verbundenen Zahlungen der Gehälter können für einen Liquiditätsplan einfach für die Planperiode fortgeschrieben werden.

Bei den Sachkosten muss zwischen regelmäßig anfallenden und wiederkehrenden Zahlungen einerseits und solchen Zahlungen unterschieden werden, die aus dem jeweiligen Projektverlauf heraus anfallen. Typische Vertreter solcher Zahlungen sind Meetings, die entweder mit Dienstreisen zum jeweiligen Ort des Meetings inklusive Aufenthaltskosten verbunden sind oder Kosten für die Organisation des Meetings in Graz, dort wo die STVG als österreichischer Partner das Meeting ausrichtet, hervorrufen. Diese Meetings sind Bestandteil des jeweiligen Projektbudgets, eine Kostendeckung ist also im Normalfall gegeben. Der Anfall der Kosten ist aber in der Liquiditätsplanung zu berücksichtigen. Im Einzelfall entstehen hier Kosten in der Größenordnung von mehreren Hundert bis zu einigen Tausend Euro. Gerade wenn mehrere derartige Zahlungen zusammenfallen, und dies ist bei 39 parallelen Projektlinien durchaus möglich, ist das Erfassen dieser Zahlungsströme im Liquiditätsplan mit möglichst genauer zeitlicher Zuordnung von Wichtigkeit für die Liquidität der Organisation.

⁷⁷ Vgl.: Problemstellung Projektarbeit im Umfeld nationaler und europäischer Förderstrukturen.

⁷⁸ Vgl.: KUTZIG, R.: Finanzcontrolling – Aufgaben, Ziele und Instrumentarium, Seite 14.

Die regelmäßig anfallenden Zahlungen für wiederkehrende Sachkosten werden aus der Erfahrung vergangener Aufzeichnungen heraus durch Fortschreiben vergangener Werte in der Planungsperiode erfasst. Die Fortschreibung der Werte erfolgt in Zusammenarbeit zwischen der Planstelle Buchhaltung und der Stabstelle Controlling & Monitoring. Diese Erfassung der Daten auf unterschiedlichen Ebenen in der STVG ergibt ein vierstufiges Datenerfassungsmodell (Abbildung 14), das durch entsprechende Anpassungen in der Software zu raschen, umfassenden und zeitlich sehr realitätsnahen Darstellungen der wirtschaftlichen Situation in der Organisation führt.

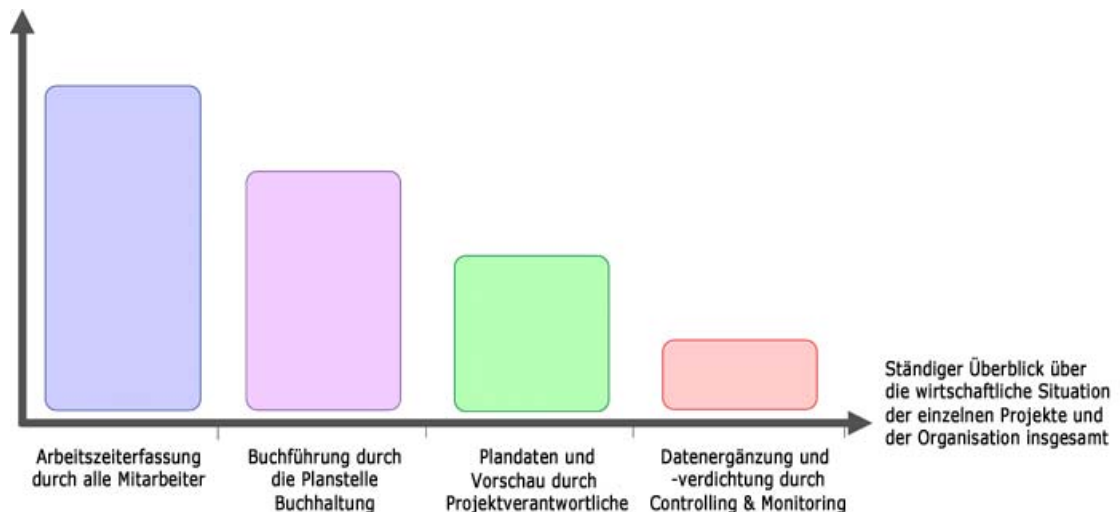


Abbildung 14: Vierstufiges Erfassungsmodell der STVG⁷⁹

Die Umsetzung der Liquiditätsplanung aus der Software heraus wird als rollende Liquiditätsplanung⁸⁰ durchgeführt. Die Liquiditätspläne werden quartalsweise abgerufen. Die für die Darstellung des Quartalsplans verwendeten Zahlen stammen aus dem vierstufigen Datenerfassungsmodell, wobei monatlich Planzahlen durch inzwischen zur Realität gewordene Istwerte ersetzt werden. Der Liquiditätsplan ein aktuellen Quartal⁸¹ verwendet also als Ausgangswerte ausschließlich Istwerte der vergangenen Quartale und als Werte der laufenden Planung Istwerte bereits abgelaufener Monate und Planwerte für zukünftige Monate. Der Liquiditätsplan für ein Quartal 2 basiert auf Planwerten des Quartalsplan 1, wobei diese von Monat zu Monat genauer werden, da sie durch Istwerte ersetzt werden. Weiter in der Zukunft liegende Quartalspläne finden in der STVG kaum Verwendung. Hier

⁷⁹ Quelle: Eigene Darstellung basierend auf einer Grafik von <http://www.renishaw.de/de/optimieren-sie-ihre-fertigung--14152>.

⁸⁰ Vgl.: WILDT, A.: Seminararbeit: Anforderungen und Durchführung einer Liquiditätsplanung im Unternehmen, Seite 13.

⁸¹ Vgl.: Abbildung 15: Rollende Liquiditätsplanung.

sind nicht nur die Werte des Quartals Planwerte mit Ungenauigkeit aus der mittelfristigen Prognose heraus, sondern auch die Ausgangswerte basieren zu einem Großteil auf Ergebnissen von Planwerten.

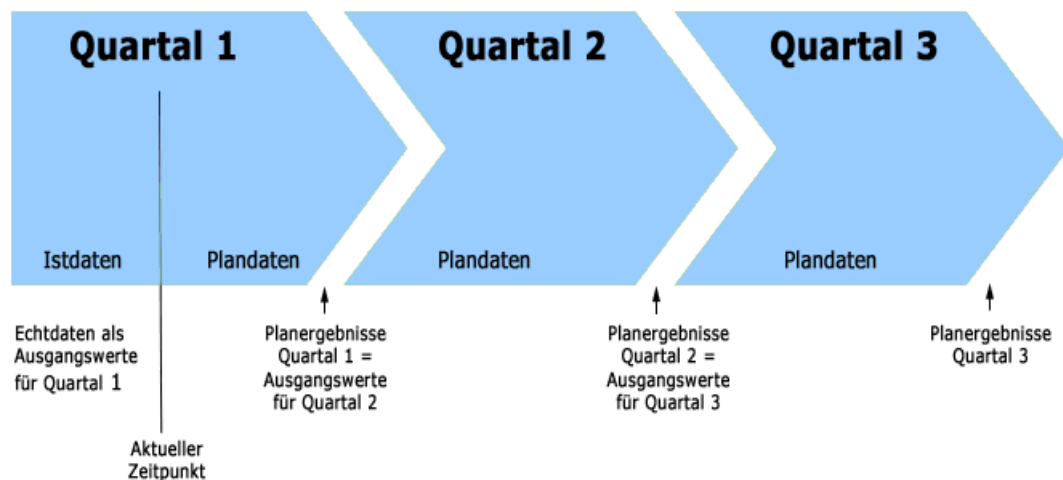


Abbildung 15: Rollende Liquiditätsplanung⁸²

Die so erstellten Liquiditätspläne stellen die Basis für die durch die Geschäftsführung auszuarbeitenden Finanzpläne dar. Mit den Liquiditätsplänen wird auch die Kontrolle und Steuerung der Liquidität der Organisation in neuer Qualität ermöglicht. Sowohl die Frequenz der Erstellung konnte verbessert werden, als auch – durch den Einsatz einer rollenden Liquiditätsplanung – die Qualität der zugrunde liegenden Plandaten.

3.3 Problemstellung Budgetabweichungen und Änderungsbedarf

Die unter 3.2 dargestellten Maßnahmen ermöglichen in den für eine NGO wichtigen Kernbereichen Kostenkontrolle und Liquidität eine umfassende Erfassung und Darstellung aller Echkosten, die Darstellung der aktuellen Liquidität und mit Hilfe der eingeführten rollenden Liquiditätsplanung eine Liquiditätsplanung über mehrere Quartale hinweg. Offen bleibt dabei die Möglichkeit das Ausmaß der Kostendeckung durch das Projektbudget vor Ablauf des Projektes mit größerer Genauigkeit darzustellen. Ein Controllings der Kostendeckung der laufenden Projekte in der Organisation, wird durch die derzeitigen Möglichkeiten der eingeführten Software nicht abgedeckt. Die detailliert erfassten Kosten können lediglich am Ende der Projektlaufzeit den jeweiligen Projektbudgets zuverlässig gegenüber gestellt werden. Erwartbare Abweichungen werden dadurch erst nahe am Projektende sichtbar. Gelingt es dann nicht in der – zumeist knappen – verbleibenden Laufzeit des Projektes die Kostenüberschüsse in anderen Budgets unterzubringen oder die Budget-

⁸² Quelle: Eigene Darstellung.

überschüsse zum Beispiel durch Investitionen zu verwenden, sind Kostendeckung oder Liquidität der Organisation möglicherweise gefährdet.⁸³

Ziel dieser Arbeit war es auch, im Rahmen der Gegebenheiten der Organisation ein geeignetes Instrument zu finden, mit dem ein Controlling der Projektbudgets schon während der Laufzeit der Projekte möglich gemacht wird.

3.3.1 Auswahl eines geeigneten Controlling-Tools

Bei der Auswahl eines geeigneten Controlling-Tools wurde im ersten Schritt eine Auswahl nach den Merkmalen und Zielsetzungen strategischer bzw. operativer Controlling-Tools durchgeführt. Einen Überblick über die wesentlichen Merkmale des strategischen bzw. des operativen Controllings bietet die tabellarische Darstellung von HANS, L./ WARSCHBURGER, V.:

Merkmale	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Ausrichtung	Langfristige Existenzsicherung	Erfolg, Liquidität
Entscheidungsgrundlage	Chancen/Risiken	Ein-/Auszahlungen
	Stärken/Schwächen	Leistungen/Kosten
Planungseinheit	Strategische Geschäftseinheit	Funktionsbereiche
Planungszyklus	unregelmäßig, fallweise	regelmäßig
Sicherheitsgrad	unsicher	relativ sicher
Art der Probleme	unstrukturiert	relativ gut strukturiert
Informationsschwerpunkte	primär umweltbezogen	primär unternehmensbezogen

Tabelle 6: Merkmale des operativen und strategischen Controllings⁸⁴

Da im Controlling einer NGO der Ausdruck Erfolg unmittelbar durch Kostendeckung ersetzt werden kann⁸⁵, lässt schon die Zeile „Ausrichtung“ in der Tabelle 6 vermuten, dass operative Controlling-Tools für die Aufgabenstellung am besten geeignet sein dürften. Auch die Tatsache, dass mit dem Tool regelmäßig Kosten in der Organisation überwacht werden sollen und die Geschäftsführung dabei relativ sichere Ergebnisse erwartet, bestätigt dies. Ein geeignetes Controlling-Tool für den Einsatz zur Darstellung von Budgetabweichungen könnte somit in der Tabelle 7: „Häufig genutzte Instrumente des operativen Controllings“ des CONTROLLING-Portal.de gefunden werden.

⁸³ Vgl.: 2.3 Aufgaben einer Stabstelle „Controlling und Monitoring“ in einer NGO, Seite 23.

⁸⁴ Quelle: HANS, L./ WARSCHBURGER, V.: Controlling, Seite 53.

⁸⁵ Vgl.: 2.1 Zielsetzung des Controlling und Monitoring in der NGO, Seite 18 f.

Da Verfahren zur Festlegung einer Reihung (ABC-/XYZ-Analyse) nicht auf quantitative Ergebnisse abzielen, wurde diese nicht weiter berücksichtigt. Verfahren die auf Preis- oder Erlösermittlung (Break-Even-Analyse bzw. Deckungsbeitragsrechnung) abzielen und gewinn-/erlösorientierte Verfahren, wie zum Beispiel die ROI-Analyse wurden auch als wenig geeignet eingestuft, da der Gewinn (und damit auch der erzielbare Preis) in der NGO keine primär angestrebte Zielgröße⁸⁶ sind.

Häufig genutzte Instrumente des operativen Controllings:

- ABC- Analyse
- XYZ- Analyse
- Break- Even- Analyse
- Budgetierung
- Kennzahlen
- Deckungsbeitragsrechnung
- Kennzahlensysteme
- ROI- Analyse
- Soll-/Ist-Vergleich

Tabelle 7: Auflistung operativer Controlling-Instrumente⁸⁷

Ausgewählt aus den gängigsten Controlling-Instrumenten wurde ein Soll-/Ist-Vergleich und damit in weiterer Folge eine Abweichungsanalyse, da diese geeignet scheinen um Budgetabweichungen nicht nur qualitativ sondern auch quantitativ bestimmen zu können.

„Der SOLL-IST-Vergleich ist ein Instrument aus dem Controlling. Es dient der Abstimmung inwieweit Planzahlen (SOLL) erreicht wurden. Der SOLL-IST-Vergleich kann zum Beispiel zur Überprüfung der entstandenen Kosten und der Finanzierung im Projekt im Vergleich zu den Planzahlen dienen. [...] Wichtig für den SOLL-IST-Vergleich ist eine gute Datenbasis, sowohl für die Planzahlen, als auch für die tatsächlich entstandenen Zahlen. Die IST-Zahlen können der Finanzbuchhaltung oder den Mittelanforderungen entnommen werden. In einem ESF-Projekt sind die Planzahlen dem Antrag, zu entnehmen. Im Antrag beziehen sich die Planzahlen in der Regel auf das Kalenderjahr und müssen für den SOLL-IST-Vergleich dann differenziert für den gewählten Vergleichszeitraum ausgewiesen werden. Es ist darauf zu achten, dass gleiche Zeiträume verglichen werden. Ein Vergleich der Planzahlen für ein ganzes

⁸⁶ Vgl.: 2.1 Zielsetzung des Controlling und Monitoring in der NGO, Seite 18.

⁸⁷ Quelle: <http://www.controllingportal.de/upload/old/pdf/fachartikel/Instrumente/controllinginstrumente.pdf>

Jahr, mit IST-Zahlen eines Vierteljahres ist nicht aussagekräftig. Für einen Soll-Ist-Vergleich, kann grundsätzlich jeder Zeitraum herangezogen werden. Er könnte beispielsweise quartalsweise oder auch monatlich durchgeführt werden. Wichtig ist jedoch, dass die Zeiträume so gewählt werden, dass eine zeitnahe Reaktion auf Abweichungen ermöglicht wird.“⁸⁸

Erweitert man die Betrachtung um die Aufgabenstellung, wie bei der Auflistung aus Tabelle 8: „Operative Instrumente“ von der Consulting plus Management GmbH & Co KG, zeigt sich, dass für eine entsprechende Projektsteuerung und ein Projektcontrolling mittels einer Abweichungsanalyse auch dazu passende Budgetplanungen und eine Kostenkontrolle notwendig wird.

Aufgabenfeld	Instrumente
Operative Unternehmensplanung und Budgetierung	<ul style="list-style-type: none"> • Budgetfahrplan • Leistungsbudget • Finanzplan • Plan-Bilanz • Moderne Kostenrechnung • Benchmarking
Operative Vor- und Rückkopplung	<ul style="list-style-type: none"> • Soll/Ist-Vergleich (Abweichungsanalyse) • Erwartungsrechnung
Investitionsplanung und -steuerung	<ul style="list-style-type: none"> • Investitionscontrolling-Leitfaden • Dynamische Investitionsrechnungsverfahren • Sensitivitätsanalysen • Investitions- und Abschreibungsbudgets • Soll/Ist-Vergleich und Alternativrechnung
Projektplanung und -steuerung	<ul style="list-style-type: none"> • Projektcontrolling-Leitfaden • Projektbudgets • Termin-, Ablauf- und Einsatzmittelplan • Integrierte Kosten-, Zeit- und Fortschrittskontrolle • Projektdokumentation
Führungskräfteinformation	<ul style="list-style-type: none"> • DV-gestütztes Führungskräfteinformationssystem • Interventions-, Kommunikations-, Moderations- und Präsentationstechniken

Tabelle 8: Operative Instrumente⁸⁹

Die Budgetplanung liefert die SOLL-Werte für die Abweichungsanalyse zur Erfassung von Budgetabweichungen, die Software ArgeData+ als Kostenerfassungssoftware im einfachsten Fall die IST-Werte. Dieses Instrument steht schon jetzt zur Verfügung und zeigt am Ende der Projektlaufzeit die Differenzen zwischen den Budgetwerten (SOLL-Werten)

⁸⁸ Handbuch zum Management von ESF-Projekten in Baden-Württemberg, http://www.esf-epm.de/fileadmin/template/main/downloads/20120710_SOLL_IST_Vergleich_1.0.pdf

⁸⁹ Quelle: <http://www.consultingplus.at/uploads/ControllingInstrumente.pdf>

und den tatsächlich angefallenen Kosten (IST-Werte) auf. Eine entsprechende Erweiterung dieses Instruments um die Möglichkeit, die Differenzen auch während der Laufzeit darstellen zu können, wird im folgenden Kapitel erörtert.

3.3.2 Abweichungsanalyse zum begleitenden Controlling von Projektbudgets

Die Analyse von Kostenabweichungen gegenüber vorgegebenen Budgets ist durch die Einführung der ArgeData+ einfach und schnell möglich geworden. Fast zeitgleich mit dem Ende der Projektdauer stehen die Echkosten aus dem System zur Verfügung. Eine deutliche Verbesserung. Vor der Einführung der Software waren der Aufwand und die Dauer zur Ermittlung der auf das Projekt im Projektzeitraum entfallenden Kosten signifikant höher. Die einander gegenüber gestellten Werte in der Abweichungsanalyse sind die Echkosten aus der Software, die direkt dem Projekt zuzurechnen waren oder anteilig zugerechnet wurden⁹⁰ und die durch den Projektverantwortlichen für das Projektbudget errechneten Werte⁹¹. Als Vergleichszeitraum wird die gesamte Projektlaufzeit der Abweichungsanalyse zugrunde gelegt. Für eine einjährige Projektlaufzeit ergibt sich das folgende Bild:

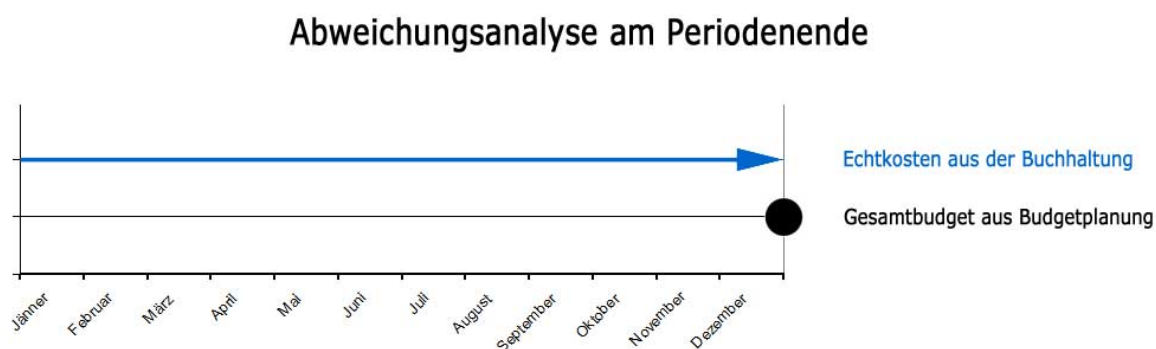


Abbildung 16: Abweichungsanalyse am Periodenende⁹²

Diese für die Abrechnung gegenüber den Fördergebern sehr wichtige Analyse steht durch die mit der Einführung der Stabstelle Controlling & Monitoring verbundenen Veränderungen in der STVG wesentlich schneller und auch mit genaueren Daten zur Verfügung. Die Daten helfen auch schon vor dem eigentlichen Projektende durch Extrapolation der Echkosten eine Prognose für das Ergebnis zu Projektende zu erstellen. Eine halbwegs qualifizierte Prognose ist aber auch mit dem verbesserten Datenmaterial nur für einen relativ

⁹⁰ Vgl.: 3.2.2 Exkurs: Personalkostenrechnung im Fördergeschäft, Seite 31.

⁹¹ Vgl.: 3.1.2 Etablieren der Stabstelle, Seite 29.

⁹² Quelle: Eigene Darstellung.

kurzen Zeitraum möglich. Die Problemstellung der geringen Reaktionszeit und der daraus resultierenden Herausforderungen beim Ergreifen der notwendigen Maßnahmen zur Gegensteuerung⁹³ sind geringer geworden, existieren aber immer noch.

Das Erstellen von Teilbudgets für alle geplanten Vergleichszeiträume ist ein möglicher Lösungsansatz um qualifizierte Abweichungsanalysen schon während der Projektlaufzeit durchführen zu können. Im ersten Schritt gilt es die Vergleichszeiträume für die projektbegleitenden Abweichungsanalysen fest zu legen. Je kleinere Zeiträume angestrebt werden, desto früher können Abweichungen erkannt und desto rascher darauf reagiert werden. Da die ArgeData+ monatliche Berichtszyklen unterstützt, sind monatliche Abweichungsanalysen der kleinste Zeitraum im bestehenden System in dem Abweichungsanalysen durchgeführt werden können. Die IST-Werte werden zu den festgelegten Stichtagen dem EDV-System entnommen. Für eben diese Vergleichszeiträume müssen dann die SOLL-Werte errechnet werden. Diese SOLL-Werte ergeben sich aus den das Projektbudget bestimmenden Kosten, die hinsichtlich ihrer Fälligkeit einem Zeitraum zugeordnet werden. Für einjährige Vergleichszeiträume ergibt sich dabei das folgende Bild:

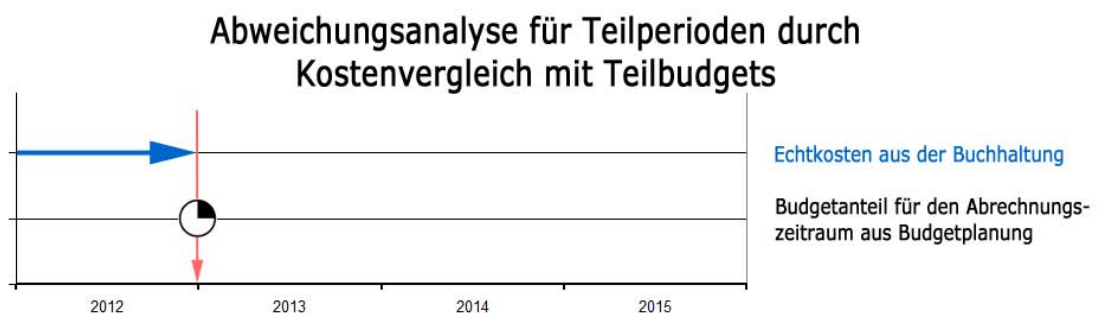


Abbildung 17: Abweichungsanalyse einer Teilperiode mittels Teilbudget⁹⁴

Der Vorteil dieser Methode der projektbegleitenden Abweichungsanalyse besteht in der Möglichkeit den Plankosten bei jedem Soll-/Ist-Vergleich die tatsächliche Istkosten aus dem EDV-System gegenüberstellen zu können. Um diesen Vorteil auch bei kurzen Vergleichszeiträumen nutzen zu können, entsteht bei der Erstellung der mit den kürzer werdenden Zeiträumen entsprechend zunehmenden Zahl der notwendigen Teilbudgets ein deutlich steigender Planungsaufwand. Zudem kann die Genauigkeit der einzelnen Teilbudgets, bei einer derart detaillierten Planung und gleichzeitigen Projektlaufzeiten von mehreren Jahren, abnehmen und damit die Aussagekraft der Abweichungsanalysen mindern. Zudem kann jeder Soll-/Ist-Vergleich der Abweichungen zutage bringt, durch die daraus resultierenden und notwendig gewordenen Gegenmaßnahmen, eine Anpassung

⁹³ Vgl.: 3.3 Problemstellung Budgetabweichungen und Änderungsbedarf, Seite 42.

⁹⁴ Quelle: Eigene Darstellung

der zukünftigen Teilbudgets notwendig machen. Somit entsteht bei dieser Vorgangsweise nicht nur ein großer Aufwand bei der Ersterstellung des Budgets und der Teilbudgets, es kann auch zur Notwendigkeit immer wiederkehrender umfangreichen Anpassungen dieser Erstplanung im Zuge des Projekts kommen.

Bei der großen Zahl an Projekten, die die Steirische Volkswirtschaftliche Gesellschaft abgewickelt hat und gerade durchführt, entstand und entsteht in der Organisation eine umfangreiche Erfahrung hinsichtlich der Abwicklung von Projekten. Aufbauend auf diese Erfahrungen, bietet sich an, nach geeigneten statistischen Methoden zur Berechnung der Kostenverläufe in den Projekten zu suchen. Methoden zur Trendermittlung könnten zur Ermittlung des Kostenverlaufes eines Projektes eingesetzt werden⁹⁵. Dem Einsatz stochastischer Verfahren (heuristischer Verfahren), wie sie zum Beispiel als Grundlage für die Materialbeschaffung verwendet werden, sind per Definition Grenzen gesetzt. So fallen stark schwankende oder sporadische Zeitreihen für den Einsatz derartiger statistischer Methoden aus⁹⁶. Ein wesentlicher Faktor für den zeitlichen Verlauf von Projektkosten stellen die Projektmeetings der Projektpartner dar⁹⁷. Die Verteilung der Meetings über den Projektzeitraum wird von vielen unterschiedlichen Parametern beeinflusst. Diese Parameter können inhaltlicher Natur sein, aber auch ganz banal von den terminlichen Möglichkeiten der einzelnen handelnden Personen abhängen oder durch Terminvorgaben externer Ereignisse abhängen. So wird ein Start-Up-Meeting üblicherweise am Beginn eines Projektes stattfinden. Dieser Beginn schwankt aber in den derzeit laufenden Projekten der STVG vom ersten Projektmonat bis hin zum sechsten Monat. In einem Projekt fiel das Start-Up-Meeting vollkommen aus. Viele Projektpartner arbeiten gleichzeitig in mehreren Projekten, der Prozess zum Finden geeigneter Termine für ein Meeting führt daher oft zu Ergebnissen, die nicht prognostizierbar sind. Die im Projektantrag verankerten Maßnahmen zur Dissemination von Projektergebnissen führt häufig dazu, dass Meetings mit Veranstaltungen Dritter (zum Beispiel Konferenzen) zusammengelegt werden, die gleichzeitig zur Verbreitung der eigenen Ergebnisse genutzt werden. Diese Termine sind aus Sicht der Projektkostenplanung gar nicht beeinflussbar und damit nicht vorhersagbar. Viele weitere Kosten fallen vergleichbar mit den Meetings unregelmäßig oder sporadisch an. Die Verwendung statistischer Methoden zur Ermittlung von Kostenverläufen und damit zur Erstellung von Teilbudgets mittels stochastischer Verfahren kommt demnach per Definition nicht in Frage.

⁹⁵ Vgl.: PFLAUMER, P. / HEINE, B. / HARTUNG, J.: Statistik für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Deskriptive Statistik: Lehr- und Übungsbuch, Seite 175 ff.

⁹⁶ Vgl.: KÖBERNIK, G.: Skriptum Zur Vorlesung: Einführung in die Logistik, Seite 42.

⁹⁷ Vgl.: 3.2.5 Liquiditätsplanung, Seite 40.

Ein weiterer Lösungsansatz um qualifizierte Abweichungsanalysen schon während der Projektlaufzeit durchführen zu können, ist die Möglichkeit eines Soll-/Ist-Vergleichs der kumulierten Kosten aus einer rollenden Plankostenrechnung mit dem Gesamtbudget des Projektes. Die IST-Werte setzen sich dabei aus den Istkosten aus dem EDV-System bis zu dem betrachteten Stichtag und den für die zukünftigen Vergleichszeiträume errechneten Plankosten zusammen. Die SOLL-Werte können direkt dem Projektbudget entnommen werden. Auch bei dieser Methode sind, durch das EDV-System bedingt, monatliche Soll-/Ist-Vergleiche die kürzest möglichen Zeiträume für die Abweichungsanalysen. Der grundlegende Planungsaufwand ist auch bei dieser Methode mit kleiner werdenden Vergleichszeiträumen deutlich zunehmend. Mit Fortschreiten des Projektverlaufes nimmt der Aufwand für etwaige Anpassungen der Plankosten aber sukzessive ab. Gleichzeitig vermindern sich durch das Ersetzen von Planwerten durch Istwerte Auswirkungen von möglichen Ungenauigkeiten in der Planung auf das Verfahren. Für ein Projekt mit vierjähriger Laufzeit ergibt sich dabei das folgende Bild:

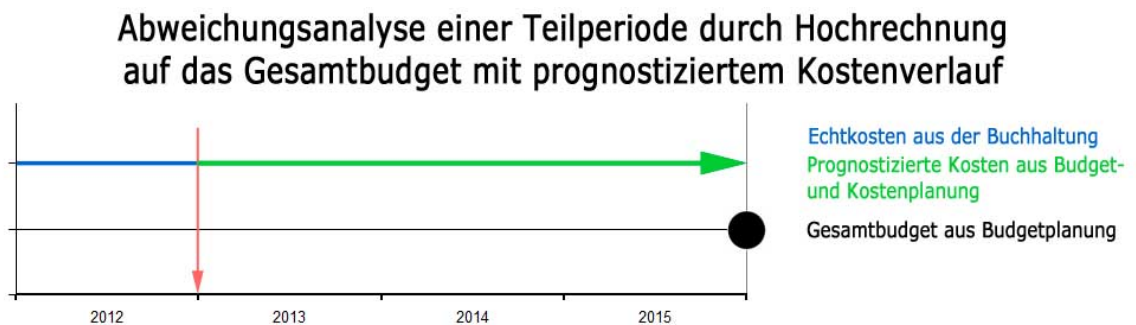


Abbildung 18: Abweichungsanalyse einer Teilperiode mittels Kostenprognose⁹⁸

Bei beiden Methoden fällt, je nach Detaillierungsgrad der Vergleichszeiträume, ein entsprechender Planungsaufwand zur Erstellung der SOLL-Kostenwerte für die Abweichungsanalysen an. Zudem ergeben sich mögliche Ungenauigkeiten aus der häufig mehrjährigen Laufzeit der Projekte und der damit notwendigen Planung in eine entsprechend ferne Zukunft des Projektes. Im Falle des Auftretens von Abweichungen zwischen der Ist-Situation und den Plandaten kommt – neben den notwendigen Gegenmaßnahmen - zusätzlich der Aufwand für die Anpassung der Plandaten an die sich neu ergebende Situation dazu. Zudem kann im Laufe eines Projektes mehrmals die Notwendigkeit zu Anpassungen der Planung auftreten.

Für den praktischen Einsatz von Abweichungsanalysen zum projektbegleitenden Controlling der Projektbudgets empfiehlt sich daher aus meiner Sicht der gemischte stufenweise Einsatz beider Methoden. Mein Vorschlag zur Vorgehensweise bei einer praktischen Um-

⁹⁸ Quelle: Eigene Darstellung.

setzung in der Steirische Volkswirtschaftliche Gesellschaft ist dabei abgestimmt auf die Gegebenheiten in der STVG durch die Einführung einer Stabstelle Controlling & Monitoring und die Einführung der ArgeData+ sowie die persönlichen Erfahrungen im Projektgeschäft als Projektverantwortlicher innerhalb der Steirischen Volkswirtschaftlichen Gesellschaft.

3.3.3 Gemischte stufenweise Abweichungsanalyse für ein begleitendes Controlling von Projektbudgets

Die Zielsetzung durch die Geschäftsführung lautet, mögliche Abweichungen bei den Projektkostenentwicklungen von den zugehörigen Projektbudgets während der Laufzeit der Projekte erkennen und analysieren zu können. Den Projektverantwortlichen soll damit ein Instrument zur Verfügung gestellt werden, mit dem ein begleitendes Controlling ermöglicht wird. Die Geschäftsführung will ein Instrument, das an strategisch relevanten oder neuralgischen Stichtagen, ein möglichst zeitnahes Bild der aktuellen Situation die Budgettreue der Projekte betreffend liefert. Optimal lassen sich diese Anforderungen dann erfüllen, wenn das Instrument mit monatlichen Vergleichszeiträumen aufgebaut wird. Damit sind die Projektverantwortlichen bei der Durchführung ihres begleitenden Controllings nicht an anderweitige vorgegebene Zeiträume gebunden. Die Aktualität der Ergebnisse einer durch die Geschäftsführung angeforderten Analyse ist bei monatlichen Vergleichszeiträumen unabhängig vom Zeitpunkt der Anfrage entsprechend aussagekräftig und aktuell. Als Vergleichszeiträume sollten demnach monatliche Abweichungsanalysen durch das Instrument möglich sein.

Bei der gemischt stufenweisen Verwendung des Soll-/Ist-Vergleichs werden nun als IST-Werte neben den Istkosten aus der ArgeData+ die Plankostenwerte der Projektverantwortlichen für das laufende Kalenderjahr verwendet. Da die unregelmäßig anfallenden Kosten für das laufende Geschäftsjahr bereits jetzt von den PVs für die Erstellung des Liquiditätsplans in die Arge Data+ eingepflegt werden⁹⁹, ist es möglich die vollständige Erfassung der Projektkosten in einem Kostenplan durch Nutzung von Synergien mit geringem Mehraufwand zu bewerkstelligen. Die Tatsache, dass lediglich das aktuelle Kalenderjahr erfasst wird, reduziert die nachlassende Zuverlässigkeit von Plandaten für weiter entfernt liegende Zeiträume. Die Plankostenerfassung wird für jedes Kalenderjahr erneut durchgeführt, dabei können Veränderungen, die durch festgestellte Abweichungen notwendig geworden sind, gleich bei der Erstellung des Planes berücksichtigt werden. Aufwändige Korrekturen bereits geplanter Werte, fallen damit weitgehend weg.

⁹⁹ Vgl.: Abbildung 14: Vierstufiges Erfassungsmodell der STVG, Seite 41.

Als SOLL-Werte werden bei der gemischt stufenweisen Abweichungsanalyse Teilbudgets der Projektbudgets herangezogen. Da bei dieser Vorgangsweise lediglich ein Teilbudget pro Kalenderjahr zu erstellen sein wird, hält sich der Aufwand in Grenzen, da schon jetzt zum Beispiel für die Feststellung der zur Verfügung stehenden Projektstunden zumindest teilweise Jahresbudgets zu erstellen sind. Auch hier lassen sich Synergien nutzen, wenn es darum geht, die Teilbudgets für die Abweichungsanalysen zu erstellen. Die Anpassung der Teilbudgets aufgrund von festgestellten Abweichungen und daraus resultierenden notwendigen Änderungen in den Kostenplänen, bringen durch die geringe Anzahl an notwendigen Teilbudgets einen ebenfalls überschaubaren Aufwand.

Für ein Projekt mit vierjähriger Laufzeit ergibt sich dabei für eine Abweichungsanalyse zum Ende des ersten Halbjahres das folgende Bild:

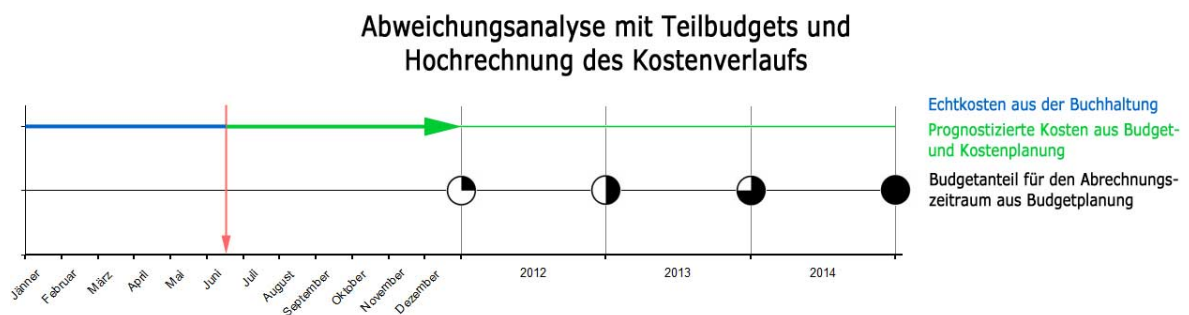


Abbildung 19: Gemischt stufenweise Abweichungsanalyse¹⁰⁰

Notwendige Schritte für eine Realisierung der gemischten stufenweisen Abweichungsanalyse in der STVG:

- Erweiterung der bereits bestehenden Plankostenrechnung durch die Projektverantwortlichen auf alle Kostenarten.
- Erweiterung der von den Projektverantwortlichen erstellten jährlichen Teilbudgets auf alle Kostenarten.
- Einbau einer geeigneten Darstellung der Daten in die ArgeData+.

Diese Darstellung der Daten soll einerseits die Abweichung der Gesamtkosten vom Gesamtbudget darstellen. Damit können Budgetabweichungen jedes einzelnen Projekts dargestellt werden und in Summe die Auswirkung auf die Kostendeckung der Gesamtorganisation aufgezeigt werden. Die vom System dargestellten Abweichungen stellen dann die

¹⁰⁰ Quelle: Eigene Darstellung.

Basis für die Abweichungsanalysen dar. Die Ergebnisse der Abweichungsanalysen sollen zeitgerechte Reaktionen möglich machen.

Andererseits soll die Darstellung im System aber auch Abweichungen in den einzelnen Kostenarten erfassen und darstellen. Dazu gilt es sowohl in der Kostenplanung als auch in den Teilbudgets die einzelnen Kostenarten zu planen und zu erfassen. Damit ist das Instrument auch geeignet Abweichungen zwischen den Kostenarten und daraus resultierende notwendige Budgetverschiebungen schon während der Laufzeit der Projekte aufzuzeigen.

4 Resümee

Der im Zuge der angestrebten Zertifizierung „Committed to Excellence“ bei EFQM am 19.8.2009 durchgeführte Quickscan hat als eine Schwachstelle die damalige Situation bezüglich der Möglichkeiten zur wirtschaftlichen Kontrolle und Steuerung der Steirischen Volkswirtschaftlichen Gesellschaft aufgezeigt. Das daraufhin eingeführte Gesamtpaket aus der eingeführten Software ArgeData+, der Planstelle Buchhaltung und der Stabstelle Controlling und Monitoren hatte zum Ziel diese Schwachstelle zu beseitigen. Ein unmittelbarer Vergleich der Situation vor und nach der Umgestaltung kann zeigen inwieweit es zu Verbesserungen gekommen ist.

Eine Arbeitszeiterfassung war schon vor der Umgestaltung im Einsatz, die Ergebnisse betreffend der Arbeitszeit und Kosten basierend auf den Planstundensätzen konnte gesamt, je Projekt und je Mitarbeiter erstellt werden. Da es ein Modul zur Erfassung der Planstunden nicht gab, konnten – außer für den einzelnen Mitarbeiter – keine Planungselemente verwendet und keine Soll-Ist-Vergleiche durchgeführt werden. Mit einem geringen Mehraufwand für die Erfassung der Planwerte durch die Projektverantwortlichen ist ein enormer Mehrwert für die Planung und Kontrolle entstanden. Die Verbindung mit der Buchhaltung im selben System bringt darüber hinaus den einzelnen Mitarbeitern viele verwaltungstechnische Vorteile, wie z.B. beim Abrechnen von Fahrtkosten. Zuvor wurden die Fahrtkosten im Arbeitszeitsystem erfasst, damit diese für die Projektabrechnungen zur Verfügung standen. Andererseits mussten die Fahrten der externen Buchhaltung gemeldet werden, damit die Kosten mit den Gehältern zur Auszahlung gelangen konnten. Der Zeitgewinn aus diesen Vereinfachungen kann nun von den Mitarbeitern zum Beispiel für produktive Tätigkeiten in den Projekten verwendet werden.

Auch die Erfassung der Sachkosten war durch ein Vorgängersystem gelöst. Hier zeigte sich der Nachteil durch die Trennung von Projektmanagementtool und Buchhaltung noch deutlicher. Alle eingehenden Rechnungen wurden im internen Sachkostentool erfasst, aus dem heraus dann die Projektabrechnungen erstellt werden konnten. Danach wurden die Rechnungen an die externe Buchhaltung weitergeleitet, damit die Belege in der Buchhaltung erfasst werden konnten. Dann wurden die Belege zurück in die STVG gebracht, damit diese vom Sekretariat überwiesen werden. Abgesehen von dem damit verbundenen langwierigen Zeitlauf, war die Tatsache dass mit dieser Abrechnung mehrere, manchmal auch wechselnde Personen beschäftigt waren, eine ständige Fehlerquelle. Im neuen System kommt der Beleg zur Planstelle Buchhaltung, wird als Bestandteil des vierstufigen Erfassungsmodells¹⁰¹ in das System eingebucht und steht gleichzeitig im Projektmanagementteil der Software für Projektabrechnungen zur Verfügung. Somit sind erstmals Dar-

¹⁰¹ Vgl.: Abbildung 14: Vierstufiges Erfassungsmodell der STVG.

stellungen von Gesamtkosten, wie auch für Kostenkreise, für wählbare Zeiträume auf Knopfdruck möglich. Dies gilt sowohl für einzelne Projekte, als auch für die gesamte Organisation.

Somit haben die Maßnahmen der Verbesserungs-Initiativen 1 und 2¹⁰² die Voraussetzungen für die Abrechnung von Förderprojekten vereinfacht, vereinheitlicht und beschleunigt. Dies kommt jedem Projektverantwortlichen zugute und spart Arbeitsstunden ein. Zudem sind die Möglichkeiten der Kostenkontrolle verbessert und umfangreicher geworden. Dies hilft den Projektverantwortlichen bei ihren Aufgaben im Projektmanagement und der Geschäftsführung bei der Kontrolle und Steuerung im Bereich der Kostendeckung. Die Erweiterung um Plandaten haben neue Möglichkeiten, wie einen Soll-Ist-Vergleich oder Auslastungsplanungen im Personalmanagement mit sich gebracht. Die Daten der Buchhaltung im Planungstool erlauben eine Liquiditätskontrolle der Istwerte zu jedem beliebigen Zeitpunkt ohne zusätzlichen Aufwand.

Die Zusammenfassung von Buchhaltung und Projektplanungstool hat darüber hinaus das Erstellen von Liquiditätsplanungen vereinfacht und beschleunigt. Früher mussten die Daten aus den unterschiedlichen Quellen in der Organisation zusammen getragen werden und wurden anlassbezogen mit den Plandaten und der Vorschau der Projektverantwortlichen auf zukünftige Finanzflüsse zusammen gesetzt. Dies war ein zeitraubender Prozess der sowohl in der Geschäftsführung als auch auf Ebene der Projektverantwortlichen viele Zeitressourcen gebunden hat. Die Eingabe der Plan- und Vorschaudaten erfolgt auch jetzt durch die Projektverantwortlichen. Dies wird aber durch die Stabstelle Controlling & Monitoring unterstützt und die PVs werden dabei auch teilweise entlastet. Wurde früher jedes Quartal eine vollständige Aufstellung aller die Planungsperiode betreffende Daten benötigt, ist jetzt nur mehr eine einmalig Eingabe notwendig und es werden lediglich Veränderungen bei Werten oder Terminen nachgetragen. Die Aufbereitung der Daten ist jetzt Aufgabe der Stabstelle Controlling & Monitoring, so dass wertvolle Zeitressource der Geschäftsführung eingespart werden kann. Durch die Einführung der rollenden Liquiditätsplanung konnte die Qualität der Plandaten zudem gesteigert werden¹⁰³.

Die Einführung eines Controllings in die STVG hat die Qualität von Kontrolle und Steuerung der wirtschaftlichen Vorgänge in der Organisation verbessert und um viele wesentliche Punkte erweitert. Dem Mehraufwand für die neuen Planstellen stehen Einsparungen bei Mitarbeitern, Projektverantwortlichen und der Geschäftsführung gegenüber. Die Steigerung von Qualität und Umfang der Möglichkeiten im Bereich des Controllings rechtfertigen die Initiative, auch wenn dieser Mehraufwand nicht vollständig abgedeckt sein sollte.

Gerade diese deutliche Verbesserung im Rechnungswesen der Steirischen Volkswirtschaftlichen Gesellschaft zeigt die Bedeutung und den Erfolg des Qualitätszertifizierungs-

¹⁰² Vgl.: Abbildung 3: Priorisierungs-Matrix der Verbesserungs-Initiativen.

¹⁰³ Vgl.: Abbildung 15: Rollende Liquiditätsplanung.

prozesses in der STVG. Der Quickscan im Zuge des Zertifizierungsvorganges zur Erlangung des EFQM-Zertifikates „Committed to Excellence“ hat die Schwachstellen aufgezeigt. Der Prozess insgesamt hat wohl auch für zusätzliche Motivation gesorgt, denn die Einführung des Controllings hat von der Geschäftsführung und den Mitarbeitern einen deutlichen zusätzlichen Arbeitsaufwand abverlangt. Die in vielen Punkten erkennbaren Verbesserungen durch die Verbesserungs-Initiativen des ersten Zertifizierungsjahres haben dazu geführt, dass in der STVG bereits an den drei Verbesserungs-Initiativen des neuen Qualifizierungsjahres gearbeitet wird.

Eine Anforderung an das Controlling und Monitoring, die derzeit von den eingeführten Strukturen und verwendeten Instrumenten noch nicht abgedeckt werden kann, habe ich hier erörtert. Die in der Arbeit beschriebene „Gemischte stufenweise Abweichungsanalyse für ein begleitendes Controlling von Projektbudgets“¹⁰⁴ stellt einen Vorschlag dar, mit dem die in der STVG eingeführten Instrumente des operativen Controllings vervollständigt werden könnten. Darüber hinaus sind derzeit noch keine Instrumente des strategischen Controllings im Einsatz. Bei gleichbleibender Entwicklung und anhaltendem Wachstum der Organisation, wird für die Steirische Volkswirtschaftliche Gesellschaft die Einführung entsprechender Instrumente in absehbarer Zeit eine Notwendigkeit darstellen.

¹⁰⁴ Vgl.: 3.3.3 Gemischte stufenweise Abweichungsanalyse für ein begleitendes Controlling von Projektbudgets, Seite 51 f.

Literatur

Literaturverzeichnis

- Arbeitsgruppe TQMS/Steiermark: Total Quality Management in der Schule; Ein Handbuch zur Selbstbewertung von Schulen nach dem Modell der European Foundation for Quality Management, LSR-Steiermark 1994.
- BAUERNBERGER, J.: Finanzcontrolling, GRIN Verlag, 2007.
- BRINKHUS, O.: Controlling in Non-Profit-Organisationen, GRIN Verlag, München 2005.
- CHRISTIANSEN, R.: Erste Schritte zur Einführung von EFQM, GRIN Verlag, München 2007.
- DELBRÜCK, J.: Völkerrecht. 1. Der Staat und andere Völkerrechtssubjekte ; Räume unter internationaler Verwaltung, Walter de Gruyter, Berlin 2002.
- ERTL-WAGNER, B./STEINBRUCKER, S./WAGNER, B.: Qualitätsmanagement & Zertifizierung: Praktische Umsetzung in Krankenhäusern, Springer Medizin Verlag, Heidelberg 2009.
- FIEDLER, R.: Controlling von Projekten: Mit konkreten Beispielen aus der Unternehmenspraxis - Alle Aspekte der Projektplanung, Projektsteuerung und Projektkontrolle, Vieweg+Teubner Verlag, Wiesbaden 2007.
- FINSTER, L.: Nichtstaatliche Organisationen(NGOs) in der Entwicklungshilfe: Eine Darstellung ihrer Entstehung, ihres Einflusses und ihrer Zielsetzungen, GRIN Verlag, München 2008.
- FRANTZ, Ch./MARTENS, K.: Nichtregierungsorganisationen (NGOs), VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2006.
- GELDNER, M. / VÄTH. F.: Controlling in Non-Profit-Unternehmen, GRIN Verlag, München 2009.
- GRANER, M.: Implementierung eines Qualitätsmanagements nach DIN EN ISO 9001:2008, Grin Verlag, München 2011.
- HANS, L./ WARSCHBURGER, V.: Controlling, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 1998.
- HÄRTEL, P.: in Ausgabe 16 von Bildung und Wirtschaft: Unternehmen - Bildung: Kooperation Bildungswesen - Wirtschaft ; Gedanken zu einem "Mega-Thema" unserer Zeit, Verlag lbw, Nürnberg 2001.
- HORVATH, P.: Controlling, Verlag Vahlen, 10. Auflage, 2006.

- KALMAN, M.: Vortrag „Qualitätsmanagement in der beruflichen Weiterbildung“, DGQ-Regionalkreis Berlin 21. März 2007.
- KARNER, F.-W.: Belegarbeit: Outsourcing - Chancen und Risiken, weitere Entwicklung durch Cloud Computing, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Prof. Lindner, Hochschule Mittweida, 2010.
- KLÖTZEL, T. / SCHARPEKANT, T.: Qualitätsmanagement und Controlling in der sozialen Arbeit, GRIN Verlag, München 2002.
- KÖBERNIK, G.: Skriptum Zur Vorlesung: Einführung in die Logistik, Hochschule Mittweida (FH).
- KUTZIG, R.: Finanzcontrolling – Aufgaben, Ziele und Instrumentarium, Grin Verlag, München 2007.
- MÄHLISCH, B.: Vorlesungsskript Qualitätsmanagementsysteme, Forderungen der DIN EN ISO 9001:2008, SS 2011.
- MARTERER, M.: EFQM Action Plan/Maßnahmenplan STVG, 05.10.2010 (unveröffentlicht).
- Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft (FFG), Leitfaden zur Behandlung der Projektkosten in Förderungsansuchen und Berichten, Version 1.2, gültig ab 11.2.2010.
- PFLAUMER, P. / HEINE, B. / HARTUNG, J.: Statistik für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Deskriptive Statistik: Lehr- und Übungsbuch, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2005.
- PICHET, D.: Die zehn Stolpersteine des EU-Fundraisings, EuropaBeratung Berlin / Zukunftsbau GmbH, Berlin 2011.
- Quality Austria GmbH: EFQM Protokoll Quickscan STVG, 11.09.2009 (unveröffentlicht).
- SCHULZ, S.: Woher nimmt der NPO-Sektor sein Existenzrecht?- Auf der Suche nach einem Fingerabdruck, GRIN Verlag, München 2007.
- SELKE, A.: Informationsmanagement in schnell wachsenden Unternehmen, kassel university press, Kassel 2006.
- SPECK, K.: Risikomanagement ein strategischer Erfolgsfaktor, GRIN Verlag, München 2002.
- STELLING, J.: Kostenmanagement und Controlling, Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH, 3. Auflage, München 2009.
- STOCKMANN, R.: Evaluation und Qualitätsentwicklung: Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement, Verlag Waxmann, Münster 2006.
- SURE, M.: Moderne Controlling-Instrumente; Bewährte Konzepte für das operative und strategische Controlling, Vahlen Verlag, München 2011.

- THIENEL, A.: Professionelles Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, Verlag Beuth, Berlin 1997.
- Österreichisches Urlaubsgesetz (UrlaubsG), Berücksichtigter Stand der Gesetzgebung: 1. Juni 2012.
- Verwaltungsstelle für Auslandsbeziehungen der ÖAW: Richtlinien für die Abrechnung von EU-Projekten, Stand September 2006.
- WAGNER, A.: Projektcontrolling: Grundlagen, Aufgaben, Instrumente, praktische Anwendung, GRIN Verlage, München 2008.
- WERNER, T.: Kostenrechnung in Dienstleistungsunternehmen, GRIN Verlage, München 2006.
- WILDT, A.: Seminararbeit: Anforderungen und Durchführung einer Liquiditätsplanung im Unternehmen, Controlling - Prof. Dr. Hubertus Sievers, Hochschule Brandenburg 2008.
- ZOLLONZ, H.-D.: Grundlagen Qualitätsmanagement: Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte, Wissenschaftsverlag, Oldenbourg 2006.

Zeitschriften

- KMU-Magazin Nr. 10/11, November 2004.
- Ausgabe 16 von Bildung und Wirtschaft:
Unternehmen - Bildung: Kooperation Bildungswesen - Wirtschaft;
Gedanken zu einem "Mega-Thema" unserer Zeit.

Linkverzeichnis

- Basel II
http://de.wikipedia.org/wiki/Basel_II (zugegriffen am 08.09.2012).
- Bundesministerium für Finanzen, Buchführungspflicht und Buchführungsgrenzen
http://www.bmf.gv.at/steuern/tippsfrunternehmeru_7722/betrieblichesrechnu_7798/betrieblichesrechnungswesen.htm#Doppelte%20Buchf%C3%BChrung (zugegriffen am 08.09.2012).
- Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur - PädagogInnenbildung NEU
<http://www.bmukk.gv.at/lbneu> (zugegriffen am 08.09.2012).
- Brussels Representative Office: EFQM – Excellence einführen
http://www.llv.li/uebersicht_efqmmodell.pdf (zugegriffen am 08.09.2012).

- Consultingplus, Strategisches und operatives Controlling
<http://www.consultingplus.at/uploads/ControllingInstrumente.pdf> (zugegriffen am 08.09.2012).
- Controlling-Portal.de, Controllinginstrumente
<http://www.controllingportal.de/upload/old/pdf/fachartikel/Instrumente/controllinginstrumente.pdf> (zugegriffen am 08.09.2012).
- Denkeler Qualitätsmanagement:
<http://www.denkeler-qm.de/Aktuelles/ISO/iso.htm>, Friedhelm Denkeler (zugegriffen am 08.09.2012).
- Der strategische Rahmen für die europäische Zusammenarbeit im Bildungsbereich bis 2020: <http://www.bmukk.gv.at/europa/eubildung/strategischerrahmen.xml> (zugegriffen am 08.09.2012).
- Donau-Universität Krems: CERT NÖ, Zertifizierungsstelle für Aus- und Weiterbildungsanbieter <http://www.donau-uni.ac.at/de/departement/wbbm/bereich/erwachsenenbildung/cert/index.php> (zugegriffen am 08.09.2012).
- EDK: Qualitätsmanagement: Modelle und Normen im Bildungsbereich
http://edudoc.ch/record/37510/files/Q_Label.pdf (zugegriffen am 08.09.2012).
- Handbuch zum Management von ESF-Projekten in Baden-Württemberg,
http://www.esf-epm.de/fileadmin/template/main/downloads/20120710_SOLL_IST_Vergleich_1.0.pdf (zugegriffen am 08.09.2012).
- KALMAN, M.: Vortrag „Qualitätsmanagement in der beruflichen Weiterbildung“,
http://www.wdb-brandenburg.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Kalman_Vortrag_DGQ_21_3_07_Download.pdf (zugegriffen am 08.09.2012).
- Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung:
<http://www.artset-lqw.de/cms/> (zugegriffen am 08.09.2012).
- Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung: Grafik LQW
http://www.artset-lqw.de/cms/uploads/media/LQW_Flyer_04_09_.pdf. (zugegriffen am 30.05.2012).
- Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung: Testierung nach LQW
<http://www.artset-lqw.de/cms/index.php?id=lqw-verfahren> (zugegriffen am 08.09.2012).
- Magazin erwachsenenbildung.at:
http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/11-12/meb11-12_02_gruber_schloegl.pdf, Ausgabe 12/2011 (zugegriffen am 08.01.2012).
- Österreichische Referenzstelle für Qualität in der Berufsbildung:
http://www.arqa-vet.at/qualitaet/qm_konzepte (zugegriffen am 08.09.2012).

- Praxis Unternehmensberatung: ISO 9001
http://www.praxis.at/iso_9001_grundlagen.htm#ISO9001 (zugegriffen am 08.09.2012).
- Qualitätsrahmen für die Erwachsenenbildung in Österreich
<http://oe-cert.at> (zugegriffen am 08.09.2012).
- Qualitätssiegel der Oberösterreichischen Erwachsenen- und Weiterbildungseinrichtungen: <http://www.ibe.co.at/bildungskonto.html> (zugegriffen am 08.09.2012).
- QualityAustria: Leistungskatalog 2011:
http://www.qualityaustria.com/uploads/media/Leistungskatalog_2011_de_47dd33.pdf, Ausgabe: Juni 2010 (zugegriffen am 30.05.2011).
- Wikipedia: Demingkreis
<http://de.wikipedia.org/wiki/Demingkreis> (zugegriffen am 08.09.2012).
- Wikipedia: ISO 29990
http://de.wikipedia.org/wiki/ISO_29990 (zugegriffen am 08.09.2012).
- Wikipedia: Non-Profit-Organisation
<http://de.wikipedia.org/wiki/Non-Profit-Organisation> (zugegriffen am 08.09.2012).
- Wikipedia: Vollzeitäquivalent
<http://de.wikipedia.org/wiki/Vollzeit%C3%A4quivalent> (zugegriffen am 08.09.2012).

Anlagen

Anlage 1: EFQM Maßnahmenplan der STVG.....	A-I
Anlage 2: Quicksan Protokoll STVG	A-II
Anlage 3: Kurzbeschreibung ArgeData+.....	A-III

Anlage 1, EFQM Maßnahmenplan der STVG



Committed to Excellence



Action Plan / Maßnahmenplan

Informationen zur Organisation	
Name	Steirische Volkswirtschaftliche Gesellschaft
Adresse	Freiheitsplatz 2 / III 8010 Graz
Kontaktperson	Dr. Michaela Marterer
Telefon	0043 676 84 17 17 14
Fax	
E-Mail	mm@stvg.com
Informationen zur Selbstbewertung	
Datum Selbstbewertung	19.8.2009
Selbstbewertung mit externer Unterstützung?	Ja
Selbstbewertungsmethode (Kurzbeschreibung)	Quickscan, Workshop Unter Beteiligung aller Projektverantwortlichen, Informatikservice, dem für das Office Zuständigen (jene die in der „Zentrale“ der STVG tätig sind und für die Abwicklung der Projekte verantwortlich sind.
Voraussichtliches Datum der Validierung (Frist ca. 6-9 Monate)	Im Zeitraum 15. November – 10. Dezember 2010

Bitte beachten Sie:

Der Action Plan muss

- durchgängig nummeriert sein und maximal 12 Seiten umfassen
- maschinengeschrieben sein (minimale Schriftgröße 10 pt)
- die Struktur der Tabellen und das generelle Layout dieser Vorlage aufweisen

Teil 1: Ergebnis der Selbstbewertung

Ergebnisse des Assessments	Verbesserungspotenziale
Welche Verbesserungspotenziale wurden im Bereich Führung identifiziert	<ul style="list-style-type: none"> Strategische Ziele kommunizieren, Rollenklarheit schaffen bezüglich Auftraggeber/innen, Partner/innen etc.
Welche Verbesserungspotenziale wurden im Bereich Politik und Strategie identifiziert	<ul style="list-style-type: none"> Verbesserte Kommunikation der gemeinsamen Strategie
Welche Verbesserungspotenziale wurden im Bereich Mitarbeiter identifiziert	<ul style="list-style-type: none"> Gestaltungsspielraum Kommunikation verstärkt über Projekte hinweg Kompetenzen entwickeln
Welche Verbesserungspotenziale wurden im Bereich Partnerschaften und Ressourcen identifiziert	<ul style="list-style-type: none"> Finanzplanung, Finanzberichte, inhaltliche Berichterstattung gegenüber Fördergeber/innen und Eigentümer effektiver steuern Synergien zu den Partnern weiter ausbauen
Welche Verbesserungspotenziale wurden im Bereich Prozesse identifiziert	<ul style="list-style-type: none"> Vereinheitlichung von verschiedenen Methoden – Zusammenlegungen zur Unterstützung der betroffenen Personen
Welche Verbesserungspotenziale wurden im Bereich Kundenbezogene Ergebnisse identifiziert	<ul style="list-style-type: none"> Verstärkte Kundenzufriedenheit auf allen Ebenen planen, erheben, vergleichen
Welche Verbesserungspotenziale wurden im Bereich Mitarbeiterbezogene Ergebnisse identifiziert	<ul style="list-style-type: none"> Lernmöglichkeiten und Weiterbildungsbedarf erheben, Ressourcen der Mitarbeiter/innen besser managen
Welche Verbesserungspotenziale wurden im Bereich Gesellschaftsbezogene Ergebnisse identifiziert	<ul style="list-style-type: none"> Verstärkung der Kommunikation der Leistungsergebnisse an Partner und Auftraggeber/innen
Welche Verbesserungspotenziale wurden im Bereich Schlüsselergebnisse identifiziert	<ul style="list-style-type: none"> Kennzahlen, Buchhaltung „in house“
Welche Verbesserungspotenziale, die mehr als ein Kriterium betreffen, wurden identifiziert	



Teil 2: Priorisierungskriterien und Priorisierungs-Matrix der Verbesserungs-Initiativen

Priorisierung der Verbesserungs-Initiativen	Kriterien für die Priorisierung der Ergebnisse der Selbstbewertung
<p>Beschreiben Sie die verwendeten Kriterien zur Evaluierung und Priorisierung der, in der Selbstbewertung gefundenen, Verbesserungspotenziale.</p> <p>Diese könnten sich beziehen auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Mission oder Vision der Organisation • Kritische Erfolgsfaktoren für den Markt oder Bereich, in dem die Organisation tätig ist • Strategische Ziele • Business Plan Vorgaben • Schlüsselergebnisse • Kunden-, Mitarbeiter- und Gesellschaftliche Anforderungen 	<p>Die Priorisierung erfolgte einerseits auf Basis der steuernden Elemente der Schlüsselergebnisse hinsichtlich des notwendigerweise auf die Fördergeber/innen und Auftraggeber/innen adaptierbaren laufenden Controllings und Monitorings und der dazu erforderlichen Kennzahlen.</p> <p>Als zweites Kriterium wurden die strategischen Ziele der STVG für die nächsten 5 Jahre herangezogen sowie die Kunden-, Mitarbeiter/innen- und gesellschaftlichen Anforderungen, besonders auf der Ebene der Projektverantwortlichen.</p>

A	B	C	D	E
INITIATIVE (PROJEKT)	WIRKUNG	FÄHIGKEIT	BEWERTUNG (B x C)	RANG
Strukturierte Mitarbeiter/innengespräche	5	5	25	1
Von externer Beratung zu „in house“	5	3	15	2
Controlling und Monitoring	5	3	10	3

Information zur möglichen Punktebewertung:

Wirkung: Auswirkung auf die Ergebnisse der Organisation in bestimmtem Betrachtungszeitraum

Fähigkeit: Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen Umsetzung (finanziell, personell, organisatorisch...)

1-gering bis 5-stark
1-niedrig bis 5-hoch

Teil 3: Organisatorische Relevanz der Verbesserungs-Initiativen

Relevanz der Verbesserungs-Initiative 1	Bezeichnung: Strukturierte Mitarbeiter/innengespräche
Warum wurde die Verbesserungs-Initiative 1 gewählt, welche Relevanz hat diese in der Organisation	Die Mitarbeiter/innengespräche erfolgen zur Zeit von der Geschäftsführung mit den Projektverantwortlichen im Rahmen inhaltlicher Gespräche anlassbezogen.
Wie trägt die Verbesserungs-Initiative 1 zu anderen Vorgehensweisen bei (Unterstützung anderer Ansätze in der Organisation)	Der Quicksan hat aufgezeigt, dass von den Projektverantwortlichen geplante Mitarbeiter/innengespräche zum Teil gewünscht werden.
Welche Wirkung wird von der Verbesserungs-Initiative 1 hinsichtlich Business Plan, Organisations-Zielen oder Ergebnissen erwartet	Das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter/innen können strukturierter erfasst werden, die Erwartungen dieser hinsichtlich der persönlichen Gestaltungsräume (und auch deren Grenzen basierend auf den Organisations-Zielen) effektiver erhoben und deren Verantwortlichkeiten besser kommuniziert werden.
Relevanz der Verbesserungs-Initiative 2	Bezeichnung: Von externer Beratung zu „in house“
Warum wurde die Verbesserungs-Initiative 2 gewählt, welche Relevanz hat diese in der Organisation	Durch die extern gelagerte Buchhaltung, das nicht mit der Buchhaltung zusammengeschlossene Abrechnungssystem von Förderprojekten und der zusätzlichen externen Beratung zu Ablauf- und Prozessgestaltungen entstehen Kommunikationsbrüche und nicht klar definierte Verantwortungen.
Wie trägt die Verbesserungs-Initiative 2 zu anderen Vorgehensweisen bei (Unterstützung anderer Ansätze in der Organisation)	Die nur intern eingelagerte Verantwortlichkeiten und Prozesse können besser gesteuert werden, Verantwortlichkeiten klarer zugewiesen und eingefordert werden (vgl. Initiative 1) und durch die Stabstelle C&M gesteuert werden.
Welche Wirkung wird von der Verbesserungs-Initiative 2 hinsichtlich Business Plan, Organisations-Zielen oder Ergebnissen erwartet	Klar zugewiesene Prozesse und Verantwortungen (Qualitätssicherungen der internen Prozessabläufe), rasch auslesbare Kennzahlen – gleichgestellt Rechnungswesen gesamt und Projektabrechnungen – zur Ergebnisüberprüfung.
Relevanz der Verbesserungs-Initiative 3	Bezeichnung: Controlling und Monitoring C&M
Warum wurde die Verbesserungs-Initiative 3 gewählt, welche Relevanz hat diese in der Organisation	Begleitend zur Initiative 2 und 1 ist eine „Stabstelle“ „C&M“ relevant zur Bündelung aller neu zu strukturierenden Prozesse und In-house Abläufen.
Wie trägt die Verbesserungs-Initiative 3 zu anderen Vorgehensweisen bei (Unterstützung anderer Ansätze in der Organisation)	C&M unterstützt die unterschiedlichen Abläufe der differenzierten Förderprojekte die auf lokaler, regionaler, nationaler und EU Ebene durchgeführt werden, stellt Zeitabläufe, Deadlines, inhaltliche und budgetäre Steuerung sicher durch den Support der In-house Aktivitäten, der Projektverantwortlichen und der Führungsebene.
Welche Wirkung wird von der Verbesserungs-Initiative 3 hinsichtlich Business Plan, Organisations-Zielen oder Ergebnissen erwartet	Die Projektverantwortlichen fühlen sich in ihrer Tätigkeit der Umsetzung der Projekte im budgetären Bereich durch zur Verfügung-Stellung von Kennzahlen unterstützt, die Geschäftsführung kann in notwendigen Fällen rasch, effektiv und proaktiv agieren.

Teil 4: Übersicht Action Plan

A	B	C	D	E												F		
Prioritäts-Rang	Initiative (Projekt)	Verantwortlich	Datum der Umsetzung	Zeitplan der Aktivitäten												Status		
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
1	Von externer Beratung zu „in house“	Peter Härtel																
2	Controlling und Monitoring	Michaela Marterer																
3	Strukturierte Mitarbeiter/Innengespräche	Michaela Marterer																

Status:

Rot = Umsetzung (Ziel) gefährdet

Gelb = Noch nicht gestartet / In Bearbeitung und Umsetzung im Plan

Grün = Abgeschlossen

Teil 5: Verbesserungs-Initiative 1

A Bezeichnung (Projektname):		Strukturierte Mitarbeiter/innengespräche	
B Verantwortlich:	Michaela Marterer	C Datum der Umsetzung (Beginn/Ende):	01. 09. 2010 – 31. 12. 2010
D Prioritäts-Rang:	3	E EFQM-Modell Kriterium:	3a, 3b, 3c, 3d, 3e
F Aktueller Status zum (Datum): 30.08.2010		Rot	Gelb

Beschreibung des Vorhabens (Verbesserungsprojekt)

G Vorgehen (Beschreiben Sie das Vorhaben und seine Begründung/Basis)

Die Mitarbeiter/innengespräche erfolgen zur Zeit von der Geschäftsführung mit den Projektverantwortlichen im Rahmen inhaltlicher Gespräche anlassbezogen.

H Umsetzung (Wie wird das Vorgehen implementiert – wo, durch wen, wann?)

Nach der Umstrukturierung und der Prozesse und Abläufe (vgl. Initiative 2 und 3) werden mit den Projektverantwortlichen bis Ende des Jahres Mitarbeiter/innengespräch geführt. Der Zeitpunkt wird gewählt durch die schon abgeschlossene Initiative 2 und sich im Aufbau befindliche Initiative 3.

Teil 5: Verbesserungs-Initiative 1 (Fortsetzung)

A Bezeichnung (Projektname):		Strukturierte Mitarbeiter/innengespräche	
B Verantwortlich:	Michaela Marterer	C Datum der Umsetzung (Beginn/Ende):	01. 09. 2010 – 31. 12. 2010
D Prioritäts-Rang:	3	E EFQM-Modell Kriterium:	3a, 3b, 3c, 3d, 3e
F Aktueller Status zum (Datum): 30.08.2010		Rot	Gelb

Beschreibung des Vorhabens (Verbesserungsprojekt)

I ERGEBNISSE	Bemerkungen
Welche Messgrößen werden zur Beurteilung der Umsetzung der Initiative verwendet Wurde die Initiative in vollem Umfang umgesetzt	<ul style="list-style-type: none"> Pro Halbjahr werden mit allen Mitarbeiter/innen Gespräche geführt. Von der Geschäftsführung mit den Projektverantwortlichen (7-10) und von den Projektverantwortlichen mit den Mitarbeiter/innen (28-32) Protokolle der Mitarbeiter/innengespräche, der Vor- und Nachbereitung
Welche Messgrößen werden zur Überprüfung des Erfolgs der Initiative verwendet Wurde die Initiative hinsichtlich der erwarteten Verbesserungen erfolgreich umgesetzt	<ul style="list-style-type: none"> Feedback – schriftliches und mündliches zum Mitarbeiter/innengespräch und zum Arbeitssituation in der Organisation
J BEWERTUNG UND ÜBERPRÜFUNG Beschreibung von: <ul style="list-style-type: none"> Monitoring und Aufzeichnung des Fortschritts gegenüber Plan Identifikation von Lernerfahrungen/ wichtigen Erkenntnissen Monitoring des Fortschritts gegenüber den Messgrößen (siehe I Ergebnisse) Anpassungen des Umsetzungsplans, Steuerung 	<ul style="list-style-type: none"> Wird entsprechend dem Umsetzungsverlauf durchgeführt

Teil 5: Verbesserungs-Initiative 2

A Bezeichnung (Projektname):		Von externer Beratung zu „in house“	
B Verantwortlich:	Peter Härtel	C Datum der Umsetzung (Beginn/Ende):	01.01.2010 / 31. 10. 2010
D Prioritäts-Rang:	1	E EFQM-Modell Kriterium:	5a, 5b, 7a, 7b
F Aktueller Status zum (Datum): 30. 08. 2010		Rot	Gelb

Beschreibung des Vorhabens (Verbesserungsprojekt)

<p>G Vorgehen (Beschreiben Sie das Vorhaben und seine Begründung/Basis)</p> <p>Auf Grund der kontinuierlich wachsenden Organisation ist eine Adaptierung der Abläufe, Prozesse und Strategien erforderlich.</p> <p>Durch die extern gelagerte Buchhaltung, das nicht mit der Buchhaltung zusammengeschlossene Abrechnungssystem von Förderprojekten und der zusätzlichen externen Beratung zu Abläufen- und Prozessgestaltungen entstehen Kommunikationsbrüche und nicht klar definierte Verantwortungen. Der Wegfall von Wissen durch die Pensionierung Jahrzehnte langer Mitarbeiterinnen stellt eine Herausforderung und die Chance zur Neustrukturierung der Prozesse einerseits und die Festigung gemeinsamer Arbeitshaltungen im Sinne der Organisationsstrategie dar.</p>
<p>H Umsetzung (Wie wird das Vorgehen implementiert – wo, durch wen, wann?)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Klärung der externen Beratung / Kündigung der Kooperation (P. Härtel) (bis E. Jänner) 2. Ausschreibung und Auswahl Buchhaltung (P. Härtel / M. Marterer bis Ende Jänner) 3. Recherche, Ankauf über geeignetes Tool zum Zusammenschluss Rechnungswesen und Abrechnungen über der Förderprojekte P. Härtel / M. Marterer bis Ende Februar) 4. Erhebung notwendiger Parameter zur Prozessabwicklung und Standardisierung (M.Marterer und PVs bis Ende März) 5. Programmierung / Adaptierungen des Tools (Auftragnehmer/in) (ab März laufend) 6. Pilotierung der internen Verfahren (M.Marterer, PVs, Mitarbeiter/innen April / Mai) 7. Optimierung (Auftragnehmer/in ab Mai laufend) 8. Verschriftlichung der Verfahren (M.Marterer, PVs, C&M bis Ende August) 9. Einschulung aller Mitarbeiter/innen (C&M September) 10. Ständige Bewertung und Überprüfung der Anwendung aller (C&M ab September)

Teil 5: Verbesserungs-Initiative 2 (Fortsetzung)

A Bezeichnung (Projektname):		Von externer Beratung zu „in house“	
B Verantwortlich:	Peter Härtel	C Datum der Umsetzung (Beginn/Ende):	01.01.2010 / 31. 10. 2010
D Prioritäts-Rang:	1	E EFQM-Modell Kriterium:	5a, 5b, 7a, 7b
F Aktueller Status zum (Datum): 30. 08. 2010		Rot	Gelb

Beschreibung des Vorhabens (Verbesserungsprojekt)

I ERGEBNISSE	Bemerkungen
Welche Messgrößen werden zur Beurteilung der Umsetzung der Initiative verwendet Wurde die Initiative in vollem Umfang umgesetzt	<ul style="list-style-type: none"> Einhaltung des Umsetzungsplanes Anzahl der Abstimmungsbesprechungen innerhalb des Teams und der extern Beauftragten
Welche Messgrößen werden zur Überprüfung des Erfolgs der Initiative verwendet Wurde die Initiative hinsichtlich der erwarteten Verbesserungen erfolgreich umgesetzt	<ul style="list-style-type: none"> Erhebung der Zufriedenheit der an den Prozessen beteiligten Mitarbeiter/innen Gegenüberstellung der Prozessabläufe hinsichtlich Fehlerquellen und Zeitaufwendungen Bewertung der Inanspruchnahme und Verwendung der eingeführten Tools
J BEWERTUNG UND ÜBERPRÜFUNG Beschreibung von: <ul style="list-style-type: none"> Monitoring und Aufzeichnung des Fortschritts gegenüber Plan Identifikation von Lernerfahrungen/ wichtigen Erkenntnissen Monitoring des Fortschritts gegenüber den Messgrößen (siehe I Ergebnisse) Anpassungen des Umsetzungsplans, Steuerung 	<ul style="list-style-type: none"> Wird entsprechend dem Umsetzungsverlauf durchgeführt

Teil 5: Verbesserungs-Initiative 3

A Bezeichnung (Projektname):		Controlling und Monitoring	
B Verantwortlich:	Michaela Marterer	C Datum der Umsetzung (Beginn/Ende):	01.05.2010 – 31.12.2010
D Prioritäts-Rang:	2	E EFQM-Modell Kriterium:	4a, 4b, 7a, 7b, 5a, 5b, 5 c, 5d, 5e
F Aktueller Status zum (Datum): 30. 08. 2010		Rot	Gelb

Beschreibung des Vorhabens (Verbesserungsprojekt)

<p>G Vorgehen (Beschreiben Sie das Vorhaben und seine Begründung/Basis)</p> <p>Begleitend zur Initiative 2 und 1 ist eine „Stabstelle“ „C&M“ relevant zur Bündelung aller neu zu strukturierenden Prozesse und In-house Abläufen.</p> <p>Für das Controlling der verschiedenen Projekte der STVG gibt es dzt. noch kein in letzter Konsequenz standardisiertes Verfahren.</p> <p>Ziel ist die Erstellung und Umsetzung eines standardisierten Verfahrens (unter Nutzung der in-house Abläufe und Tools), welches es ermöglicht, zu vorab festgelegten Zeitpunkten einen aktuellen (formal einheitlichen) Status (Soll-Ist-Vergleich) sowie weiteren Ausblick für jedes einzelne Projekt bzw. der Summe aller Projekte nach vorgegebenen Kriterien bzw. Kennzahlen zu liefern.</p> <p>In weiterer Folge umfasst die Aufgabenstellung auch die Konzeption für eine Gesamtliquiditätsplanung unter Einbeziehung der Informationen und Daten aus den Projekten.</p>
<p>H Umsetzung (Wie wird das Vorgehen implementiert – wo, durch wen, wann?)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Auf Basis der Erkenntnisse der Initiative 1 Erhebung notwendiger Kriterien eines C&M für die STVG (M.Marterer – bis E. Juni) 2. Ausschreibung und Auswahl eines/er C&M Mitarbeiters/in (P. Härtel, M. Marterer – bis E. August) entsprechend: intern vor extern 3. Erstkonzeption C&M auf Basis der Ergebnisse von Initiative 1 (C&M bis E. September) 4. Vorstellung der Struktur des Konzeptes gegenüber GF und PV (C&M Anf. Oktober September) 5. Pilotierung (Alle, bis E. Dezember)

Teil 5: Verbesserungs-Initiative 3 (Fortsetzung)

A Bezeichnung (Projektname):		Controlling und Monitoring	
B Verantwortlich:	Michaela Marterer	C Datum der Umsetzung (Beginn/Ende):	01.05.2010 – 31.12.2010
D Prioritäts-Rang:	2	E EFQM-Modell Kriterium:	4a, 4b, 7a, 7b, 5a, 5b, 5 c, 5d, 5e
F Aktueller Status zum (Datum): 30. 09. 2010		Rot	Gelb

Beschreibung des Vorhabens (Verbesserungsprojekt)

I ERGEBNISSE	Bemerkungen
Welche Messgrößen werden zur Beurteilung der Umsetzung der Initiative verwendet Wurde die Initiative in vollem Umfang umgesetzt	<ul style="list-style-type: none"> Einhaltung des Umsetzungsplanes Quartalsklausuren zu C&M Monatliche Überprüfungen des Status der einzelnen Projekte (inhaltlich und finanziell)
Welche Messgrößen werden zur Überprüfung des Erfolgs der Initiative verwendet Wurde die Initiative hinsichtlich der erwarteten Verbesserungen erfolgreich umgesetzt	<ul style="list-style-type: none"> Ziele eines jeden Einzelnen Projektes sind von den Mitarbeiter/innen und der Geschäftsführung klar definiert und verstehen sich als Teil der Organisationsstrategie und Politik Die Verfahren sind standardisiert und werden mit Zufriedenheit der Beteiligten angewandt und durchgeführt Kennzahlen der Schlüsselergebnisse werden zum laufende Controlling regelmäßig angewandt
J BEWERTUNG UND ÜBERPRÜFUNG Beschreibung von: <ul style="list-style-type: none"> Monitoring und Aufzeichnung des Fortschritts gegenüber Plan Identifikation von Lernerfahrungen/ wichtigen Erkenntnissen Monitoring des Fortschritts gegenüber den Messgrößen (siehe I Ergebnisse) Anpassungen des Umsetzungsplans, Steuerung 	<ul style="list-style-type: none"> Wird entsprechend dem Umsetzungsverlauf durchgeführt

Anlage 2, Quicksan Protokoll STVG



Protokoll

Quick Scan STVG

Freiheitsplatz 2, 8010 Graz

19.8.2009

- 1 Ausgangssituation
- 2 Dokumentation der Selbsteinschätzung (Quick Scan)
- 3 Maßnahmen

1 Ausgangssituation

Die Steirische Volkswirtschaftliche Gesellschaft beschäftigt sich seit geraumer Zeit mit dem Thema Unternehmensqualität. Es besteht die Absicht, mittels Levels of Excellence (zunächst Committed to Excellence (C2E) den Weg zur Excellence zu bestreiten.

Um die Anerkennung Committed to Excellence zu erhalten, muss die Organisation darlegen, dass sie den aus einer umfassenden Selbstbewertung nach dem EFQM Excellence Modell abgeleiteten Maßnahmenplan („Action Plan“) erfolgreich durchführen kann.

Ziel des Selbstbewertungsworkshops ist es, ein besseres Verständnis über die Organisation als Ganzes, ihr Umfeld, ihre Ziele sowie ihre laufenden Aktivitäten, Leistungen und Ergebnisse zu bekommen und damit in Summe die zentralen Zusammenhänge und Wirkungskreisläufe transparent darzustellen.

Durch den Quickscan soll ein gemeinsames Verständnis des Prozesses geschaffen werden und gemeinsam die nächsten Schritte fixiert werden.

2 Dokumentation der Selbsteinschätzung (Quick Scan)

2.1 Interessenpartner

In diesem Teil werden die Interessenpartner identifiziert und die unterschiedlichen Erwartungen festgehalten.

Interessen-Partner (Kategorien)	Interessen-Partner (Konkret)	Erwartungen
Eigentümer		
	Wirtschaftskammer Steiermark	Maßnahmen und Aktivitäten für regionale Schulen und regionale Unternehmen zu planen, organisieren strategische Planungen im Sinne der WK durchzuführen Vorschläge zur Strategie (v.a. regionaler Bereich)
	Industriellenvereinigung Steiermark	Nutzen für ihre Mitglieder (z.B. Schulkontakte) schaffen
	Vorstand	
	Mitglieder	
Kunden		
	Bund / EU: Ministerien/Sektionen	Expertise und Unterstützung in bildungspolitischen Fragen und Anliegen Kompetenter Partner zur Umsetzung von Projekten
	Wirtschaftskammer, IV, Projektpartner	
	Land: Landesregierung / Ressorts	
	Projektauftraggeber	
	Projekte: Projektpartner	
	Unternehmen, Betriebe	Leichter Zugang zu interessierten Jugendlichen Lehrlingsrekrutierung Zugang zu Schulen Unterstützung in der Kooperationsmöglichkeit
	Seminarbereich Unternehmen:	Vermittlung der Informationen an die Teilnehmer Inhaltliche Umsetzung der ver-

Interessen-Partner (Kategorien)	Interessen-Partner (Konkret)	Erwartungen
		sprochenen Themen Annahme durch die Teilnehmer Kennenlernen der Teilnehmer untereinander
	Steirische Schulen (Direktoren, Schüler, Lehrer)	
	Lehrer	
	Eltern	
	Jugendliche	Adäquate Information und Be- gleitung zu Themen rund um Schule und Arbeitswelt (mit Fun Faktor und Kreativität sowie al- tersgerecht und innovativ)
	Seminarbesteller, -partner, - teilnehmer	
	Netzwerke: LFI, AMS,	
Mitarbeiter		
	Zentrale Office, IS	
	Projektverantwortliche	Absolute Integration ins Team jedes Mitglied des Referenten- teams soll sich als Teil des Teams verstehen Unterstützung in der Durchfüh- rung der Tätigkeit + Kooperation Möglichkeiten Neues zu entwi- ckeln und einbringen zu können Freiraum für Kreativität und In- novation Strukturiertes Arbeitsumfeld Weiterbildungsmöglichkeiten Positives Arbeitsklima
	Projektmitarbeiter (regional)	Selbstständiges Arbeiten Positives Arbeitsklima Unterstützung Kreatives Arbeiten Klare Ziele Klare Entscheidungen
	Geschäftsführung	
	Referenten	

Interessen-Partner (Kategorien)	Interessen-Partner (Konkret)	Erwartungen
Lieferanten, Partner		
	Referenten	
	ARED	
	Schober	
	ANUG (Austria Notes User Group)	
	BMUKK	
	Wirtschaftskammer / IV Steiermark	
	Landesregierung / Referat für Frauen	
	Sozialpartner ÖGQ, AK	
Relevante Gesellschaften		
	Bildungslandschaft	
	Schule, national, regional, EU	

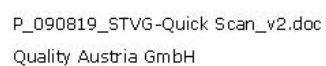
2.1.1 Reflexion

Diskussionspunkte:

- Kategorien verschwimmen, oft keine eindeutige Zuteilung zu den einzelnen Gruppen
einige Gruppen haben mehrere Rollen
z.B: Referenten: Mitarbeiter oder Lieferanten?
Referat für Frauen: Kunde + Lieferant

→ Rollenklarheit schaffen

- Ad Eigentümer:
Klärung: wer ist eigentlich im Vorstand
Mitglieder sind auch Eigentümer
- Werden die Erwartungen der Interessensgruppen gekannt? (z.B. Mitarbeiter, Kunden
etc.)?
- Werden die Erwartungen erfüllt?



2.2 Ergebnisse

Die Ergebnisse, an denen man die Erfüllung der Erwartungshaltungen der Interessentpartner verfolgen kann, werden identifiziert. Dabei werden die erkannten Interessentpartner herangezogen.

Schlüsselergebnisse (je Kategorie)	Verwendet	Eigene Ziele	Externer Vergleich	Segmentierung
Eigentümer (Kerngeschäft, Kernleistungen)				
Bilanz / Halbjahresbilanz				
Liquidität, Liquiditätspläne				
Neukunden (Firmen, Schulen)				
Anzahl der Teilnehmer pro Seminar				
Teilnehmer Seminare gesamt				
Controlling				
Wirtschaftsprüfbericht				
Rechnungsprüfung				
Vorstandssitzung				
Strategieperiode				
Erreichung Projektbudgets				
Personalkosten				
Sachkosten				
erreichte Betriebe/Schulen				
qualitative Projektergebnisse				
Evaluierung des Projektes				
Buchungen				
Kundenbezogene Ergebnisse				
Feedback Kunden				
Mitarbeiter bezogene Ergebnisse				
Ausfälle				
Zeiterfassung				
Gesellschaftsbezogene Ergebnisse				

2.2.1 Reflexion

- Es wurden nicht für jede Interessensgruppe Kennzahlen genannt
→ Nennungen bezüglich Mitarbeiter, Lieferanten, Partner kaum bis gar nicht vorhanden

2.2.2 Stärken / Verbesserungspotenziale

Interessensgruppen / Ergebnisse



Stärken

- Eigentümer:
 - Projektberichte, Zufriedenheit,
 - Datenbanken zur Erfassung der Quantitäten
 - Eigentümer wissen und messen
- Kunden:
 - Arbeit im Sinne der Erwartungshaltung
 - Wissen und messen
 - L + L Feedback gut
 - S + S Feedback gut
 - Dir: Feedback schlecht
 - Auftraggeber: Kennzahlen definiert
- Mitarbeiter:
 - MMT Austausch
 - Flexibel, kreativ, stehen hinter JTVG
- Gesellschaft:
 - Wissen und messen

Verbesserungspotenziale

- Eigentümer
- Kunden:
 - Feedback teilweise vorhanden
 - Erwartungshaltung der Kunden klären
 - In einzelnen Bereichen Evaluation
 - Eltern?
 - Teilweise Feedbackbögen
 - Persönliche Rückmeldung (teilweise Stärke, teilweise Schwäche)
- Mitarbeiter:
 - genereller Handlungsbedarf
 - kein Halbjahresgespräch oder Jahresgespräch,
 - Deadlines
 - MA wissen und messen von Potenzial
- Partner:
 - Potenzial, langfristig

2.3 Vorgehensweisen und Ansätze

Nun werden die Aktivitäten, Vorgehensweisen und Instrumente dargestellt, die zum Managen der Prozesse, Partnerschaften, Finanzen, Technologien, Wissen und Mitarbeiter herangezogen werden.

2.3.1 Was sind die wesentlichen strategischen Zielsetzungen?

- Wo wollen Sie mit Ihrer Organisation hin?
- Was tun Sie in den nächsten 2-3 Jahren um diese Ziele zu erreichen?
- Gibt es konkrete strategische Zwischenziele?
- Wie planen Sie ihr Geschäftsjahr?
- Was sind Ihre aktuellen Schwerpunkte?

Ziele

- Mehr Projekte
- Weiterlaufen der Kernprojekte (z.B. BFB)
- Innerhalb der STVG ein Zentrum für unternehmerisches Denken und Tun mit einem Büro in entsprechender Größe
- Weniger Mitarbeiterfluktuation
- Stabilere / längerfristige Verträge mit den Auftraggebern (mehr als ein Jahr Laufzeit)
- Kompetenter Vertrauenspartner für Cluster
- Stabiles, ausgeglichenes Budget

Aktuelle Schwerpunkte

- Finanziell:
 - Verhandlungen mit Auftraggebern
 - 3-Jahres Plan

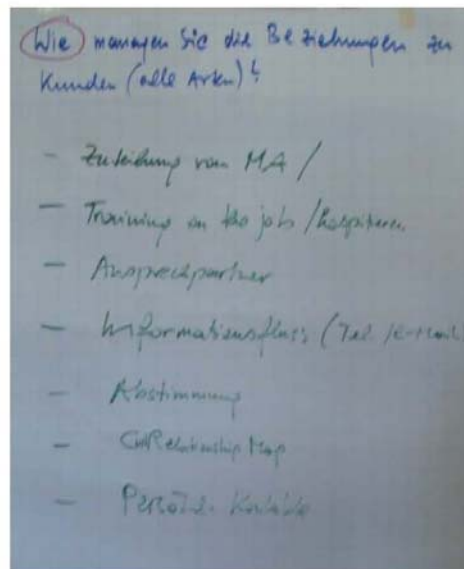
- Inhaltlich / finanziell:
 - Strategieabstimmungen mit potenziellen Fördergebern bis EU Ebene
- Start 3 neuer Projekte Anfang Oktober
- Seminarbereich:
 - Ergänzung des Angebots
 - Aufstellung Referententeam („passend“)
- Systeme: neueste Versionen → Erweiterung der Funktionalität
- Zwei neue MitarbeiterInnen (BFB)
- Vorantreiben des EFQM Prozesses
- Neues Statistiksystem im Seminar- und Bildungsbereich

→ Wie decken die aktuellen Vorhaben die Zielsetzungen ab?

Meinung unter den Anwesenden: „es geht in die richtige Richtung“

2.3.2 Wie managen Sie ihre Kundenbeziehungen?

- Zuteilung von MA
- Training on the job / Hospitieren
- Mentorenprinzip
- Ansprechpartner
- Informationsfluss: (wer hat wann mit wem was besprochen?) per Email, Telefon etc.
- Abstimmung
- Customer Relationship Map
- Persönliche Kontakte



2.3.3 Reflexion

- Ist jedem Mitarbeiter bewusst: Wofür steht die STVG?
- Sind die Kundenanforderungen bewusst?

Diskussion: Differenzierung Kunden PV und Kunden PMA?
Vorgaben für MA bei Kommunikation (Emails, Mailbox etc.)

2.3.4 Wie managen Sie Prozesse der Leistungserbringung?

- Coaching HB
- Wording HB
- Projekthandbuch
- Workflow-Handbuch
- Leitfäden für jedes Seminar
- Workflows für Project und Personal Bereiche (Notes)
- Rechnungsdatenbank
- Adressdatenbank
- Zeiterfassungsdatenbank
- CRM DB
- Controlling und Monitoring DB
- Archivierungsplan
- Managementteam Synergien;
 - Strategischer Input von GF jedes 2. Bis 3. Mal
- Lotus Notes HB

Basis: Vertrag

2.3.5 Reflexion

Beurteilung von Vorgehen (fundiert, integriert), Umsetzung (systematisch, Ausmaß) sowie Bewertung und Überprüfung (lernen von anderen, Effektivität etc.) in Bezug zur Leistungserbringung in der STVG.

Beurteilung nach den Kategorien: gut, schlecht, indifferent

▪ **Vorgehen:**

→ Einschätzung: gut; alle Anwesenden einig, einstimmig

Erklärung:

- Gemeinsame Haltung
- Vielfältigkeit der Tätigkeiten / der Projekte
- Aufgrund der vielfältigen Tätigkeiten gibt es KEINEN Automatismus, MA tut aus sich selbst heraus das Richtige, jedoch mit gemeinsamer Haltung im Hinterkopf (mit gemeinsamer Haltung etwas tun zu wollen)
- Bildungsbereich: sehr fundiert und integriert

▪ **Umsetzung:**

→ Einschätzung: Verhältnis gut : mittelmäßig 4:3

Positiv sticht hervor:

- Handbücher haben sich aus dem Tun entwickelt, „man ist Teil davon“, dadurch wird es erleichtert, die Haltung zu übernehmen
- Jeder ist in ein Zusatzprojekt eingebunden

Gründe für die indifferente Einschätzung:

- Zeitressourcen nicht ausreichend zur Umsetzung
- Fülle an Handbüchern, Unwissen wo welcher Inhalt zu finden ist (→ konzeptioneller Ansatz)
- Nicht immer Zeit um nachzusehen
- Viele neue Fälle ohne System dahinter

Frage: Wer von den Anwesenden hat Projektmanagementausbildung? Ausreichende Kompetenz für Projektmanagement? → Problem ist nicht das Projektmanagement, sondern das, was dazu kommt

Differenzierung: Management des Projektes und inhaltlicher Arbeit; hier gibt es tatsächlich oft neue Herausforderungen)

▪ **Bewertung und Überprüfung:** 5 indifferent, 1 gut

Positiv sticht hervor:

- Seminarbereich: Messen mittels Feedbackbögen, ständiger Prozess, keine Stagnation

Indifferent:

- Aufgrund von Zeitmangel, neuen Projekten etc. wird dem Messen wenig Bedeutung beigemessen
- In vielen Bereichen wird zu wenig gemessen
- Messen ist teilweise schwierig, (z.B. Ministerien), wurde schon versucht (auch online), wenig Rücklauf
- Langfristigere Prozessnotwendigkeiten
- Verbesserung bezüglich in persönlicher Balance zu arbeiten
- Wissen über Verbesserungspotenziale vorhanden, aber Zeitproblem



2.3.6 Wie managen Sie Mitarbeiter?

- Wie wickeln Sie die Personaladministration (inkl. Auswahl/Ausscheiden) ab?
 - Intern vor extern, Ausschreibung intern (MA, Referenten)
 - Auswahl abhängig von Art des Projektes
 - Klar definierter Prozess bei Auswahl
 - Entlohnung: Gehaltsschema, LV extern, Erhöhung „je nachdem“
 - Seminare: externe Sätze

→ Einschätzung: gut; einstimmig
- Wie bilden Sie MA aus & weiter?
 - Mentorenprinzip, Zuteilung nach bestimmten Kriterien
 - Kompetenz- und Anforderungsprofile vorhanden
 - Verschiedene Weiterbildungsmaßnahmen in verschiedenen Projekten, wird versucht zusammenzuschließen; Abstimmung der Maßnahmen

→ Einschätzung: gut; einstimmig
- Wie definieren bzw. klären Sie den Gestaltungs- / Entscheidungsspielraum („Raum nehmen“) vom MA?
 - Finanzieller Spielraum klar festgelegt

- Entsteht mit der Zeit von selbst
 - Klare Regeln im Kommunikationsbereich
- Einschätzung: gut / indifferent

- Sollten die Spielräume strukturierter und besser definiert sein?
- Unklar, wo Gestaltungsspielraum aufhört

- Wie erkennen Sie Leistungen von MA an?
 - Verbales Lob / Lob per Email Team- intern
 - Externe Anerkennung, Lob von Kunden / Partnern – wird per Mail oder persönlich an Betroffene weitergegeben
 - Dank
 - Gesteigertes Vertrauen in MA (auch durch Handlungen)
 - Auslandsreisen bei Projekten
- Einschätzung: gut; einstimmig

- Wie wird in der Organisation kommuniziert?
 - Managementteams
 - Diensthandys
 - Elektronisch
 - In Projekten: Regionale Treffen
 - Kommunikation mit GF erfolgt strukturiert (knapp)
 - Informell: essen, frühstücken, Kaffee trinken, rauchen
 - Face-to-Face
- Einschätzung: gut / indifferent

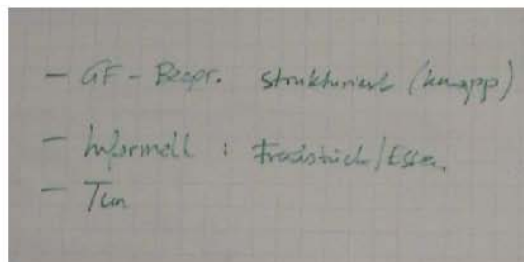
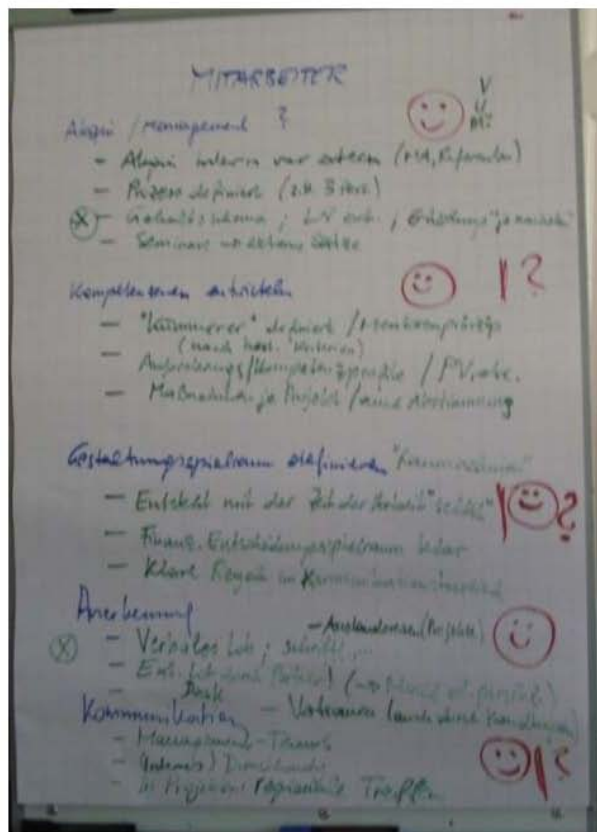
Diskussionsanregung:

- Reicht das, was es gibt?
- Bedeutet die gute Bewertung, dass es keine Verbesserungspotenziale gibt?
- Generell ist bei einer Einschätzung eine Differenzierung nach Vorgehen, Umsetzung, Bewertung & Überprüfung ratsam

→ Erwartungen nicht nur in Einzelgesprächen hinterfragen sondern strukturierter erfassen

Verbesserungspotenzial bei:

- Gestaltungsspielraum
- Kommunikation
- verstärkt über Projekte hinweg Kompetenzen entwickeln

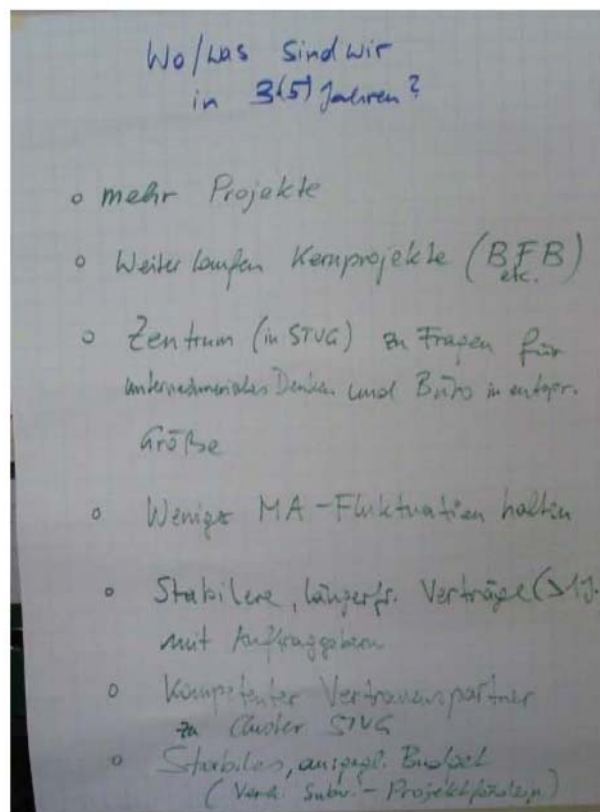


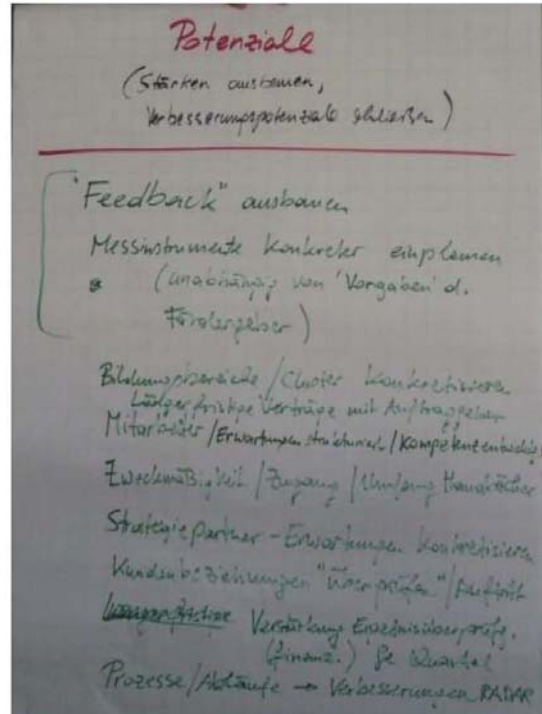
3 Maßnahmenplanung

3.1 Potenziale – Stärken ausbauen, Verbesserungspotenziale schließen

- „Feedback“ ausbauen
- Messinstrumente konkreter ausbauen (abhängig von Vorgaben der Förderer)

- Cluster und Bildungsbereiche konkretisieren / längerfristige Verträge
- Mitarbeiter
- Kompetenzen bei MA entwickeln
- Erwartungen strukturieren
- Anzahl der Handbücher / Zugang / Zweckmäßigkeit
- Strategiepartner – Erwartungen konkretisieren
- Kundenbeziehungen überprüfen, Gemeinsamer Auftritt
- Verstärkung der Ergebnisüberprüfung im finanziellen Bereich → Ziel ist eine quartalsmäßige Überprüfung
- Prozesse / Abläufe → Verbesserungen RADAR





3.2 Priorisierung der Maßnahmen

- Welchen Beitrag liefern die genannten VPs zu den Zielen der STVG?
(Bewertung 0 bis 3)
- Können diese VPs auch umgesetzt werden (im Sinne von Fähigkeit + Zeitraum)? (Bewertung 0 bis 3)
- Priorisierung der VPs

4 Abschlussreflexion

Zum Abschluss wird der Quick Scan bewertet und reflektiert werden.
Wie ist es den Teilnehmern gegangen? Was hat es gebracht?

- Ausformulierung der Rollen
- Kenntnis über die Interessensgruppen und deren Erwartungen
- Auflösung der gordischen Knoten, Klarheit über Organisation / Strukturen / Zusammenhänge
- RADAR Logik bei Projektmanagement sehr nützlich
- Gut Strukturiert, sehr viele Themen angesprochen

Anlage 3, Kurzinformation zur ArgeData+

Handbuch zur ArgeData+ Datenbank für Organisationen¹⁰⁵

Funktionalität ArgeData für Organisationen

Die ArgeData+ ist ein leistungsstarkes Datenbanksystem für den Einsatz im Bericht- und Controllingwesen für Unternehmen und Organisationen. Projektprozesse und betriebswirtschaftliche Auswertungen bieten jederzeit eine transparente Darstellung des Geschäftsablaufs. Besondere Stärken der ArgeData+ finden sich in der Analyse, der einfachen Bedienung und den Reportingfunktionen, sowie der übergreifende Kommunikationsfreundlichkeit innerhalb des Datenbanksystems mit FördergeberInnen, WirtschaftsprüferInnen und PartnerInnen.

Über einen geschützten Loginbereich ist zu jeder Zeit und an jedem Ort der Zugriff auf die Datenbestände von der Planung, Analyse bis zum Jahresabschluss in Echtzeit zur Verfügung. Die ArgeData+ ist ein plattformunabhängiges Online-Datenbanksystem. Ein aktueller Internetbrowser (Mozilla Firefox, Internet Explorer, Opera) erfüllt die Voraussetzung an Software.

Die ArgeData ist ein Datenbankpool und wird auf Basis der Anforderungen unserer Kunden und KundInnen ständig weiter entwickelt. Dies erhöht die Benutzerfreundlichkeit und integriert laufend neue Funktionen für betriebliche Prozesse in das Datenbanksystem. Zu den kaufmännischen und operativen Modulen erhalten Sie zahlreiche Funktionen, die über das Ausmaß allgemein erhältlicher Buchhaltungssoftware weit hinausgehen:

- **Projektverwaltung** mit **Planung**, laufender Nachkalkulation und **Dokumentation**
- **Personalverwaltung** mit **Planung**, **Arbeitszeiterfassung** und **Report**
- Erfassung von **Reiserechnungen** nach **verschiedenen Gebührenverordnungen**
- Durch den integrierten **Kalender** können Termine und gemeinsame Besprechungen vereinbart und organisiert werden. Informationen können über E-Mail und SMS erfolgen
- **Adressverwaltung** mit **Serienmail-** und **Serien-SMS-Funktion**
- **Rechnungswesen** mit Finanzbuchhaltung, offene Postenverwaltung, Telebanking, Ust-Voranmeldung/Verprobung, Inventarverzeichnis, Kassabuch und Bankbuch, Bilanzierung und Reporting, Controlling, Projektreport und Anlageverzeichnis
- Einfache Erstellung von **Websites** mit ContentManagementSystem
- **Dokumentenverzeichnisse** und **Anmeldeformulare** integrierbar in jede Website
- u. v. m

Das System ist in deutsch und englisch verfügbar. Zu den Funktionen können beliebige Dokumente mit den üblich verwendeten Dateiformaten (MS Office, OOffice, PDF, JPEG ...) als Anlagen beigefügt werden. Dokumente können in digitaler Form bereits vorliegen oder bei Bedarf in das System eingescannt werden.

¹⁰⁵ Quelle: WIKI der ArgeData GmbH: https://db.argedata.at/doku/org_de/index.php/Hauptseite

Selbständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Graz, den 09.09.2012



Franz-Werner Karner